

Fachbereich 09
Agrarwissenschaften, Ökotrophologie und Umweltmanagement

Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft
Professur für Landwirtschaftliche Betriebslehre

Dissertation

Mehrdimensionale Lieferantenbewertung

Vom Promotionsausschuss der
Justus Liebig Universität Giessen
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Ökotrophologie (Dr. oec. troph.)
genehmigte Dissertation

1. Gutachter: Prof. Dr. Dr. h. c. Friedrich Kuhlmann
2. Gutachter: Prof. Dr. Markus Mau

Angefertigt von: M. Sc. Juliane Falzmann (geb. Duschl)

Giessen, im Juli 2007

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Zusammenfassung	1
Abstract	4
1. Einleitung	7
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	7
1.2 Aufbau der Arbeit	8
2. Theoretische Ansätze der Zusammenarbeit	11
2.1 Begriffsklärungen	11
2.2 Efficient Replenishment - effiziente Nachschubversorgung	13
2.2.1 Reliable Operations.....	16
2.2.2 Efficient Unit Load	16
2.2.3 Synchronized Production	16
2.2.4 Integrated Suppliers	17
2.2.5 Direct Store Delivery (DSD)	17
2.2.6 Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR).....	17
2.2.7 Vendor Managed Inventory	26
2.2.8 Computer Assisted Ordering / Automated Store Ordering	28
2.2.9 Roll Cage Sequencing	29
2.2.10 weitere Strategien	30
2.3 Supplier Relationship Management	31
2.4 SCM / ECR Scorecard	33
3. Lieferantenmanagement	38
3.1 Was ist Lieferantenmanagement?.....	38
3.2 Einordnung des Lieferantenmanagements	41
3.3 Partnerschaftliche Beziehungen als Grundlage des Lieferantenmanagements	43

3.4	Bedeutung des Lieferantenmanagements	46
3.5	Lieferantenmanagement in Zusammenhang zum Supplier Relationship Management	50
4.	Lieferantenbewertung	54
4.1	Was bedeutet Lieferantenbewertung?	54
4.2	Ziel einer Lieferantenbewertung	59
4.3	Instrumente der Lieferantenbewertung	60
4.3.1	Einfache Instrumente	60
4.3.2	Klassische Instrumente	61
4.3.3	Moderne Instrumente	71
4.4	Theoretische Betrachtung der Umsetzung eines Bewertungsbogens.....	76
4.4.1	Der empirische Forschungsprozess.....	76
4.4.2	Erstellung eines Bewertungsbogens	81
4.4.3	Theoretische Umsetzung des Bewertungsbogens am speziellen Beispiel.....	83
4.4.3.1	Lieferantenauswahlprozess neuer Lieferant	84
4.4.3.2	Lieferantenauswahlprozess vorhandener Lieferant.....	86
4.4.3.3	Der Bewertungsbogen für vorhandene Lieferanten.....	87
4.4.4	Der Pretest.....	89
4.4.5	Die Auswertung eines Forschungsberichts	91
5.	Ist-Analyse	95
5.1	Ausgangsposition.....	95
5.2	Logistische Strukturen.....	102
5.2.1	Grundbegriffe	102
5.2.2	Der Aufbau der Globus - Wertschöpfungskette.....	104
5.2.3	Die Lagerstrukturen und Belieferungsformen.....	105
5.3	Der Warenflussprozess.....	113
5.4	Die Anbindung der Filialen - Inhouse Logistik	117
5.5	Die Anbindung der Lieferanten - Continuouse Replenishment Program	119
5.6	Prozesse im Logistikzentrum Bingen	128
5.6.1	Der Wareneingang	128

5.6.2	Kommissionierung im Logistikzentrum	131
5.6.3	Warenausgang Logistikzentrum.....	133
6.	Praktische Umsetzung	135
6.1	Konzeptionsphase (1. Phase)	136
6.2	Vorbereitung der Lieferantenbewertung / Erstellung der Bewertungsbögen (2. Phase).....	140
6.2.1	Hauptgruppe: Lieferservice	148
6.2.2	Hauptgruppe: Qualität	150
6.2.3	Hauptgruppe: Innovation	153
6.2.4	Hauptgruppe: Kooperationsfähigkeit	157
6.2.5	Hauptgruppe: Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt	159
6.2.6	Hauptgruppe: Discounter	161
6.3	Umsetzung der Lieferantenbewertung / Pretest (3. Phase)	162
6.4	Auswertung des Pretest (4. Phase).....	168
6.5	Detaillierte Lieferantenauswertung.....	180
6.6	Portfolioanalyse (5. Phase)	188
6.7	Schlussfolgerungen aus der Bewertung.....	192
6.8	Individuelle Schlussfolgerungen.....	194
6.9	Implementierung und Umsetzung (6. Phase).....	201
7.	Ergebnisse	205
7.1	Lieferantenbewertung als Prozess	205
7.2	Lieferantenbewertung als zentrales Element des Lieferantenmanagement	206
7.3	Besonderheiten der Lieferantenbewertung des Lebensmittelhandels....	208
8.	Ausblick.....	210
Anhang	212
Literaturnachweis	227

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: Aufbau der Arbeit	10
Abbildung 02: Einordnung ECR / SCM / CM.....	12
Abbildung 03: Push-Prinzip.....	13
Abbildung 04: Einordnung ECR / SCM / CM.....	14
Abbildung 05: CPFR	18
Abbildung 06: Das CPFR – Modell	19
Abbildung 07: Merkmale von Supplier Relations im Überblick	32
Abbildung 08: Vom Einkauf zum strategischen Supply Management	39
Abbildung 09: Erweiterungsmöglichkeiten durch Lieferantenmanagement.....	41
Abbildung 10: Beschaffungsmanagement	43
Abbildung 11: Komponenten des Supply Relationship Management.....	51
Abbildung 12: Schlüsselrolle der Lieferanten in der Wertschöpfungskette	53
Abbildung 13: Aspekte der Lieferantenbewertung	57
Abbildung 14: Strategisches und operatives Controlling	62
Abbildung 15: ABC-Analyse.....	63
Abbildung 16: Kombination ABC-, XYZ- und LMN - Analysen	65
Abbildung 17: Portfolio-Matrix der BCG	67
Abbildung 18: SWOT-Modell.....	69
Abbildung 19: Lebenszyklusmodell.....	70
Abbildung 20: Balanced Scorecard.....	72
Abbildung 21: Verlauf eines Forschungsprojektes in drei Dimensionen Inhalt / Methoden / Organisation	80
Abbildung 22: Aufteilung der Bewertungsbögen	84
Abbildung 23: Lieferantenauswahlprozess neuer Lieferanten (grob)	85
Abbildung 24: Lieferantenauswahlprozess vorhandene Lieferanten (grob)	87
Abbildung 25: Struktur der Globus Gruppe	96
Abbildung 27: Führungsorganisation	99
Abbildung 28: Gremienstrukturen und Entscheidungsbereiche	100
Abbildung 29: Unternehmenslogistik (nur Güterströme)	103
Abbildung 30: Standortkarte.....	105
Abbildung 31: VK - Flächen und Lagerflächen der SBW	108
Abbildung 32: Luftaufnahme Logistikzentrum	109
Abbildung 33: Logistikzentrum Bingen.....	111

Abbildung 34: Belieferungsoptionen bei Globus	114
Abbildung 35: Streckenbelieferung schematisch	115
Abbildung 36: Lieferung über Logistikzentrum schematisch	116
Abbildung 37: Cross Docking schematisch	116
Abbildung 38: Prozesse der Globus Inhouse Logistik	117
Abbildung 39: Einordnung der vier ECR - Basisstrategien	119
Abbildung 40: Was verbirgt sich hinter dem Begriff Efficient Replenishment?	120
Abbildung 41: Continuous Replenishment – Bestandsreichweitenentwicklung am Beispiel Henkel	122
Abbildung 42: Continuous Replenishment Program beim Globus	123
Abbildung 43: praktische Anwendung DESADV	124
Abbildung 44: Elektronischer Lieferschein	125
Abbildung 45: Abwicklung der Bestellungen über ORDERS	127
Abbildung 46: Ablauf des Wareneingangs	131
Abbildung 47: Pick by Voice im Logistikzentrum Bingen	132
Abbildung 48: Ablauf des Wareneingangs	134
Abbildung 49: Erster Konzeptentwurf	137
Abbildung 50: Überarbeitetes Konzept	139
Abbildung 51: Zeitplan Pretest	140
Abbildung 52: Vorgehensweise	141
Abbildung 53: erste Arbeitsfassung Bewertungsbogen	142
Abbildung 54: Gewichtung der Hauptgruppen (Pretest)	145
Abbildung 55: Nummerierung der Fragen, exemplarisch	147
Abbildung 56: Auszug aus dem Lieferantenfragebogen (Pretest)	162
Abbildung 57: Anschreiben Pretest	164
Abbildung 58: Gründe für Rücklaufprobleme	166
Abbildung 59: Rücklaufzeiten – unbeantwortete Fragen – Kontakte Pretest	167
Abbildung 60: Auswertungsblatt (Gruppe) Pretest exemplarisch	168
Abbildung 61: Auswertungsblatt (Lieferant) Pretest exemplarisch	170
Abbildung 62: Gesamtauswertung Pretest	170
Abbildung 63: Vergleich Ergebnis- unbeantwortete Fragen Pretest	171
Abbildung 64: Unbeantwortete Fragen Pretest	172
Abbildung 65: Gewichtung der Hauptgruppen nach 2. Befragung	173
Abbildung 66: Streuungsmaß	174

Abbildung 67: Gesamtergebnisse nach 2. Befragung Gewichtung	175
Abbildung 68: Querverbindungsfragen	179
Abbildung 69: Einzelauswertung Lieferant 1	180
Abbildung 70: Einzelauswertung Lieferant 3	181
Abbildung 71: Einzelauswertung Lieferant 4	182
Abbildung 72: Einzelauswertung Lieferant 5	183
Abbildung 73: Einzelauswertung Lieferant 6	184
Abbildung 74: Einzelauswertung Lieferant 7	184
Abbildung 75: Einzelauswertung Lieferant 8	185
Abbildung 76: Einzelauswertung Lieferant 9	186
Abbildung 77: Einzelauswertung Lieferant 10	187
Abbildung 78: Portfolio zur Zieljustierung.....	189
Abbildung 79: Portfolio der Pretest Lieferanten.....	191
Abbildung 80: Praktische Umsetzung	203

Tabellenverzeichnis

Tabelle 01: Erwartete Nutzenwerte von CPFR	23
Tabelle 02: Lieferantenstrategien.....	44
Tabelle 03: Art der Lieferantenbeziehung	49
Tabelle 04: Unterscheidungsfaktoren von Lieferanten	52
Tabelle 05: Beispiel einer SWOT-Analyse	68
Tabelle 06: Verantwortlichkeiten im Warengruppenmanagement.....	98
Tabelle 07: Einteilung der SB Warenhäuser	106
Tabelle 08: Globus SB Warenhäuser mit Eröffnungsdaten, Verkaufsflächen und Lagerflächen	106
Tabelle 09: Verwendung der EDI-Nachrichtenarten.....	112
Tabelle 10: Entwicklung der Nutzung der EDI-Nachrichtenarten	113
Tabelle 11: Gewichtung der Hauptgruppen Pretest	146
Tabelle 12 : Vergleich der Ergebnisse mit unterschiedlichen Gewichtungen	176
Tabelle 13: Rohertrag der Pretestlieferanten	192
Tabelle 14: Einzelauswertung Lieferant 1	195
Tabelle 15: Einzelauswertung Lieferant 3	195
Tabelle 16: Einzelauswertung Lieferant 4	196
Tabelle 17: Einzelauswertung Lieferant 5	197
Tabelle 18: Einzelauswertung Lieferant 6	198
Tabelle 19: Einzelauswertung Lieferant 7	198
Tabelle 20: Einzelauswertung Lieferant 8	199
Tabelle 21: Einzelauswertung Lieferant 9	200
Tabelle 22: Einzelauswertung Lieferant 10	201

Abkürzungsverzeichnis

AL	Auslieferungslager
ASO	Automated Store Delivery
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
CAO	Computer Assisted Ordering
CCRRGE	Coca-Cola Retailing Research Group
CD	Cross Docking
CM	Category Management
CMI	Co-Managed Inventory
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
CRP	Continuous Replenishment Program
CWD	Central Warehous Delivery
DSD	Direct Store Delivery
E	Ergebnis
EAN	International Article Number (früher European Article number)
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EUL	Efficient Unit Loads
F&E	Forschung und Entwicklung
FQ	Fluktuationsquote
FTD	Flow Through Distribution
GLS	Globus Logistik und Service GmbH
GMU	Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt
GS1	Centrale für Coorganisation GmbH (vormals CCG)
HG	Hauptgruppe
HMD	Handbuch der maschinellen Datenverarbeitung
IF	Integrated Forwarders
IS	Integrated Suppliers
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
KEF	kritische Erfolgsfaktoren
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
L	Lieferant

LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LM	Lieferantenmanagement
LVS	Lagerverwaltungssystem
LZ	Logistikzentrum
MDE	Mobile Datenerfassung
NPI	New Product Introduction
NVE	Nummer der Versandeinheit
POM	Purchase Order Management
POS	Point of Sale (Verkaufsraum)
QS	Qualitätssicherung
RCS	Roll Cage Sequencing
RO	Reliable Operations
SBW	SB Warenhaus
SCM	Supply Chain Management
SP	Synchronized Production
SRM	Supplier Relationship Management
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
THM	Transporthilfsmittel
TP	Transport Pooling
VMI	Vendor Managed Inventory
WKZ	Werbekostenzuschuss
ZL	Zentrallager

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung und wurde in Zusammenarbeit mit dem Globus SB Warenhaus erstellt.

Die Arbeit zeigt auf, dass die aktuelle Situation der Zusammenarbeit von Lieferanten und Abnehmern von jährlichen Konditionsverhandlungen, Umsatzzahlen und Roherträgen geprägt ist, eine umfassende und mehrdimensionale Lieferantenbewertung findet in der Regel nicht statt. Dabei erfolgt die Zusammenarbeit in modernen Unternehmen nicht nur zwischen den Einkäufern und den Lieferanten, sondern auch zwischen Lieferanten und der Produktion, dem Qualitätsmanagement, dem Vertrieb, der Logistik, dem Service, etc. Das Ziel sollte es demnach sein, eine praxisnahe und wissenschaftlich fundierte Lösung zu finden, welche sowohl Verbesserungspotenziale der Lieferanten, als auch der Abnehmer aufzeigt und so zu einer optimalen Zusammenarbeit beiträgt.

Um auf eine Lieferantenbewertung hinzuarbeiten, werden dabei zunächst die bereits bekannten theoretischen Ansätze der Zusammenarbeit erläutert. Es werden die Begriffe Supply Chain Management, Efficient Consumer Response und Category Management sowie Lieferantenmanagement und Lieferantenbewertung erläutert und in den Kontext der Arbeit eingeordnet, dabei werden im Besonderen die einzelnen Teilstrategien auf eine Anwendbarkeit in der mehrdimensionalen Lieferantenbewertung hin überprüft. Es zeigt sich das vor allem die Strategien des CPFR, das Supplier Relationship Management und die ECR Scorecard hilfreiche Hinweise zur Erarbeitung einer Lieferantenbewertung liefern können. Die Vorgehensweise bei den beschriebenen Scorecards geben beispielsweise hilfreiche Hinweise zur Erstellung einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung. So können einige Bewertungskriterien auch bei einer Lieferantenbewertung eingesetzt werden. Des Weiteren liefern die Bewertungsmethoden der Scorecard Hinweise, wie die Bewertung und Gewichtung in einer Lieferantenbewertung genutzt werden kann.

Durch die Erläuterung des Weges vom Einkauf zum Supply Chain Management gelingt der Übergang zum strategischen Lieferantenmanagement und damit zur Lieferantenbewertung, welche als Teil des Lieferantenmanagements dargestellt wird. Durch die ausführliche Erläuterung der drei wesentlichen Bausteine des Lieferantenmanagements: der Lieferantenauswahl, der Lieferantenbewertung und der

Lieferantenentwicklung wird der Zusammenhang der Begriffe verdeutlicht und diese in das Feld des Lieferantencontrollings eingeordnet. Dabei wird besonders auf die Instrumente der Lieferantenbewertung eingegangen, diese werden in drei Kategorien untergliedert. Zur ersten Kategorie zählen hier einfache Instrumente wie Interviews oder Besichtigungen. Die zweite Kategorie umfasst klassische Instrumente wie die ABC Analyse oder die Portfolioanalyse. In die dritte Kategorie, moderne Instrumente, lassen sich beispielsweise die Balanced Scorecard oder eine Bewertungsmatrix einordnen. Durch die Erläuterung der modernen Instrumente wird die Brücke zum Teil B der Arbeit geschlagen, hier wird eine Lieferantenbewertung in Form eines Fragebogens mit anschließender Ergebnisdarstellung in Form eines Portfolios dargestellt.

Eine Lieferantenbewertung muss in verschiedene Prozesse unterteilt werden. So gibt es eine Bewertung für bereits vorhandene und für neue Lieferanten. Die zu entwickelnden Fragebögen unterscheiden sich wiederum in Fragen für den Abnehmer und für den Lieferanten. Auf diese Weise müssen 4 verschiedene Fragebögen für eine umfassende Bewertung entstehen.

Die hier vorliegende Arbeit greift eine Bewertung für bereits vorhandene Lieferanten heraus, es werden sowohl Fragen der Abnehmer als auch der Lieferanten in einem Bewertungsbogen erfasst.

Im ersten Schritt werden dabei mögliche Fragen für eine mehrdimensionale Lieferantenbewertung gesammelt, diese werden anschließend sortiert und in thematische Gruppen eingeteilt. Dabei wird u. a. auf Empfehlungen der Literatur, aber auch auf Gespräche mit Verantwortlichen des Handelsunternehmens eingegangen. Es ergeben sich auf diese Weise folgende 6. Hauptgruppen: Lieferservice; Qualität; Innovation; Kooperationsfähigkeit; Gesellschaft Mitarbeiter, Umwelt (GMU) und Discounter. Nach der Einteilung der einzelnen Fragen in die jeweiligen Hauptgruppen, wird eine Gewichtung jeder einzelnen Frage und jeder der entstandenen 6 Hauptgruppen durchgeführt. Die Gewichtung wird in diesem Fall von den drei verantwortlichen Geschäftsführern des Handelsunternehmens durchgeführt. Die relative Gewichtung, die von Branche zu Branche und eventuell auch von Produkt zu Produkt verschieden sein kann, soll die Bedeutung der jeweiligen Gruppen und Bewertungskriterien zum Ausdruck bringen. Ein Lieferantenmerkmal erhält dann eine hohe Gewichtung, wenn es für die Lieferantenauswahl eine wichtige

Rolle spielt. Die Summe aller Gewichte muss sich sowohl auf der Hauptgruppenebene als auch auf der Untergruppenebene jeweils zu 100 (bzw. in einer anderen Skalierung zu 1) ergeben.

Im Anschluss an die Gewichtung wird mit 10 ausgewählten Lieferanten einer Warengruppe ein Pretest durchgeführt. Die Bewertungsbögen werden dazu an die Lieferanten und auch an das Handelsunternehmen verschickt. 9 von den 10 Lieferanten beantworteten in einer Zeit von 1 bis 93 Tagen die Fragen, dabei ist zu erkennen, dass weniger Fragen beantwortet wurden, je länger die Rücklaufzeit war. Beispielsweise hat Lieferant 10 16 der 68 Fragen nach 93 Tagen nicht beantwortet. Diese nicht beantworteten Fragen wurden in der Lieferantenbewertung mit dem Null gewertet.

Nach der Auswertung der Antworten, welche mit Hilfe von Excel Tabellen durchgeführt wurde, kann gesagt werden, dass sich die Lieferanten in 2 Gruppen klassifizieren lassen. Vier Lieferanten erreichten ein Ergebnis über 76 % und vier Lieferanten erreichten Ergebnisse unter 60 %. Ein Lieferant liegt mit dem Wert 67 % zwischen den Klassen. Die unterschiedlichen Ergebnisse erklären sich hauptsächlich durch die vielen unbeantworteten Fragen.

Diese Bewertungsergebnisse werden im nächsten Schritt in einer Portfoliomatrix dargestellt. Dabei werden die Ergebnisse und in diesem Fall der Rohertrag der Lieferanten abgebildet. Auf diese Weise werden die Lieferanten aufgrund der Daten in einen der vier Quadranten (Nicht fördern; „Hinnehmen“; Fördern, keine Werbung oder Fördern, Werbung) eingeordnet. Mit Hilfe dieser Portfoliomatrix ist ein unmittelbarer Vergleich der abgebildeten Lieferanten möglich.

Die entwickelte und vorgestellte Portfoliomatrix dient als Hilfestellung für die Entscheidungsfindung im Rahmen der Zusammenarbeit. Verbesserungspotenziale werden erkannt und Prozesse können daraufhin optimiert werden.

Um die praktische Anwendbarkeit der Bewertung zu gewährleisten wird eine Datenbank erstellt. Diese gibt einen ersten Ansatzpunkt der praktischen Umsetzung einer Lieferantenbewertung für mehr als 8.000 Lieferanten. Das dargestellte Beispiel der praktischen Anwendbarkeit soll hierbei als Leitfaden verstanden werden: es zeigt wie die Umsetzung aussehen kann.

Abstract

The paper at hand deals with the development of multidimensional supplier assessment process. It has been prepared in co-operation and with the kind support of Globus SB Warenhaus, an operator of 35 hypermarkets in Germany.

The paper points towards the fact that the specific relationship between a supplier and customer is largely determined on the basis of the following: the annually negotiated terms and conditions, turnover and gross profits. A comprehensive and multidimensional supplier assessment does not normally take place, even though companies today maintain relationships beyond the buyer and supplier level, with manufacturers, quality-management, sales organisation, logistics, customer service, etc. The underlying objective of this paper is to identify possible solutions to satisfy both practical and academic criteria, pointing to both potential improvements for both supplier and buyer, thereby enhancing their mutual economic relationship.

To begin with, the recognized theories of co-operation are analysed, which lead to the process of supplier evaluation. The terms 'Supply Chain Management', 'Efficient Consumer Response' and 'Category Management' as well as 'Supply Management' and 'Supplier Assessment' are explained and defined in the context of this paper, focusing particularly on the evaluation of component strategies in the implementation of multidimensional supplier assessment processes. The concepts of CPFR, Supplier Relationship Management and the ECR Scorecard are shown to be capable of providing valuable recommendations for the development of multidimensional supplier assessments. Several additional indicators can also be used to measure supplier performance. In addition the scorecard method indicates how evaluation and weighting measures are used in the supplier assessment.

A review of the development from buying to supply chain management leads to strategic supplier management and consequently to the process of supplier assessment, which is regarded a component of supplier management.

The detailed explanation of the three basic elements of supplier management: supplier selection, assessment and development, clarifies the relation between these terms and allows a categorisation into the area of supplier controlling. Special attention is given to the instruments used in the supplier appraisal process, dividing them into three categories. The first category includes simple tools such as interviews and inspections. The second category covers established instruments such as ABC-

and Portfolio-Analysis. Modern instruments, e.g. Balanced Scorecard and Evaluation Matrix, are sorted into a third category. The explanation of modern instruments bridges the gap to part B of this paper, exemplified with a supplier assessment questionnaire, followed by presentation of the result in a portfolio matrix.

The requirement to divide the process into four distinct parts is shown, differentiating between existing and potential suppliers as well as distinguishing between questionnaires for vendors and buyers. This results in a total of four different questionnaires which are required to develop a comprehensive assessment.

In this paper an assessment of already existing suppliers is chosen, using a single questionnaire containing both questions for suppliers and vendors.

The first step consists in collecting questions for the multidimensional supplier assessment and then sorting these into previously established subject categories. Recommendations were followed from literature whilst also integrating suggestions provided by the retailers' responsible senior managers. Six main subject categories were identified: quality of service, quality, innovation, capacity to cooperate, stakeholders and discount chains. The questions were sorted into the identified categories and weighted; followed by a weighting of the categories themselves. In this particular case the weighting was carried out by three retailers' managing directors. The relative weighting can vary according to industry in question and products examined, demonstrating the importance of the individual categories and evaluation criteria. A supplier criterion is allocated a high weighting if considered important for the supplier selection process. The sum adds up to 100, both on the level of categories and sub-categories (to 1 respectively when using another scale).

Following the weighting a trial was completed with ten selected suppliers of a single product category. The questionnaires were sent to both the suppliers and retailer. 9 out of 10 suppliers replied within 93 days, showing that the number of questions answered decreased with the duration required to respond. To give an example, supplier 10 had not answered 16 of the 68 questions within 93 days. These unanswered questions were attributed the score of zero for the assessment.

After evaluating the responses using MS Excel tables, it was possible to identify two distinct categories of suppliers. Four suppliers scored a result of 76% or more and another four suppliers scored less than 60%. One additional supplier scored 67%

positioning him in-between the identified categories. An explanation for the wide spread of results is to be found in the number of unanswered questions.

In a second step these results are presented in a portfolio matrix. In this case the results are shown together with the suppliers' gross profit. This method allows the suppliers to be placed into one of the four quadrants: 'don't promote'; accept; promote without advertising; promote with advertising'. An immediate comparison of the suppliers under consideration is possible using this portfolio matrix. To ensure the practicability of the evaluation process a database is being built up. This will allow an initial indication for a feasible implementation of an assessment of 8,000 suppliers. The given example of feasibility should be seen as a guideline: it shows what an implementation could look like.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Ein konsequenter Schritt aus den gewonnenen Management- und Logistikkonzepten des Supply Chain Management und Efficient Consumer Response ist die Entwicklung eines dazu konsistenten Lieferantenmanagements. Dabei zählt zu den neuen Aufgaben der Einkäufer nicht mehr nur der reine Einkauf, sondern auch die Möglichkeit durch das Finden von innovativen und kommunikationsfähigen Lieferanten Wettbewerbsvorteile in einem immer härter umkämpften Markt zu erzielen. Es kommt nicht mehr nur darauf an die Kosten zu senken, sondern auch die Zusammenarbeit und den Servicegedanken zu verbessern, auch sog. Soft Skills, wie Umweltschutz oder Mitarbeitermotivation spielen in der heutigen Beschaffungswelt eine bedeutende Rolle. Damit wachsen die Herausforderungen nicht nur für große Unternehmen, auch der Erfolg mittlerer und kleiner Unternehmen hängt immer mehr von der Qualität und Verlässlichkeit der Lieferanten ab. In modernen Unternehmen ist nicht nur der Einkäufer für einen Lieferanten zuständig, sondern zahlreiche Unternehmensbereiche sind von dessen Leistung betroffen und sollten deshalb in das Management der Lieferanten eingebunden werden. Von der Fertigungsplanung, Produktion, dem Qualitätsmanagement, dem Vertrieb, der Logistik, dem Kundendienst und dem Service bis hin zum Einkauf hat in vielen Bereichen die Qualität der Lieferanten einen direkten oder indirekten Einfluss auf die eigene Leistungsfähigkeit.

Aus diesen Gründen wird es für Abnehmer heute und in Zukunft immer wichtiger die zu ihrem Unternehmen passenden Lieferanten zu finden bzw. entsprechende Entwicklungsschritte mit vorhandenen Lieferanten einzuleiten und zu kontrollieren. Eine mehrdimensionale Lieferantenbewertung ist hier der erste Schritt zu einer wertschöpfenden Partnerschaft zwischen Lieferant und Abnehmer.

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung und Implementierung einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung im Lebensmitteleinzelhandel, welche gleichzeitig wissenschaftlich fundiert und praxisnah anwendbar ist. Mit Hilfe dieser Bewertungsmatrix sollen nicht nur bereits aufgetretene Schwierigkeiten überwunden werden, es sollen vor allem Präventivmaßnahmen herausgearbeitet und Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit gemacht werden können. Durch die enge Zusammenarbeit mit einem Lebensmittelhandelsunternehmen ist es möglich differenziert auf die

Ansprüche des Abnehmers einzugehen und auf diese Weise eine Lieferantenbewertung zu entwickeln, welche die individuellen Besonderheiten einbezieht aber dennoch einen breiten Anwendungsbereich findet. Auf diese Weise entsteht ein Instrument, welches im Alltag der Wirtschaft leicht und unkompliziert anwendbar ist und dabei objektive Ergebnisse zur Entscheidungsunterstützung liefern kann.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in zwei große Bereiche eingeteilt. **Teil A** beschäftigt sich mit den vorhandenen theoretischen Konstrukten des Lieferantenmanagements und im speziellen mit der Lieferantenbewertung. In diesem Teil werden außerdem die Grundlagen für die Erstellung eines Bewertungsbogens gelegt. **Teil B** beschäftigt sich mit der praktischen Umsetzung einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung an einem konkreten Beispiel. Hier werden die oben gezeigten theoretischen Konstrukte aufgegriffen, um ein individuelles Instrument zu entwickeln.

Im vorliegenden **Kapitel 1** werden zunächst die Problemstellung, Motivation und Zielsetzung der Arbeit erläutert. Ausgehend von der Bedeutung des Lieferanten als Erfolgsfaktor für ein Unternehmen und der These, dass durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit eine Erfolgssituation, sowohl für den Lieferanten als auch den Abnehmer erreicht werden kann, wird die Forschungsaufgabe formuliert, sowie die daraus abgeleitete Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit beschrieben.

Im **Kapitel 2** erfolgt die Einordnung und Definition der momentan gängigen Fachbegriffe in das Konstrukt der Logistik und des Supply Chain Managements.

Das **Kapitel 3** beschäftigt sich mit den theoretischen Fragen des Lieferantenmanagement. Es ordnet das Lieferantenmanagement in das große Feld der Beschaffung ein und findet einen Anschluss zum aktuellen Thema des Supply Chain Managements. Dieses Kapitel beleuchtet die Notwendigkeit des Lieferantenmanagement auch vor dem Hintergrund partnerschaftlicher Beziehungen.

Kapitel 4 richtet seinen Fokus auf die theoretischen Ansätze der Lieferantenbewertung, die das Zentralelement des Lieferantenmanagements darstellt. In diesem letzten Kapitel des Teils „Theoretische Zusammenhänge“, wird bereits der zweite Teil eingeführt, indem die Grundlagen für eine individuell gestaltete Lieferantenbewertung gelegt werden. Hier werden die Ansätze einer Lieferantenbewertung nach klassischen und modernen Instrumenten unterschieden. Die Entwicklung der

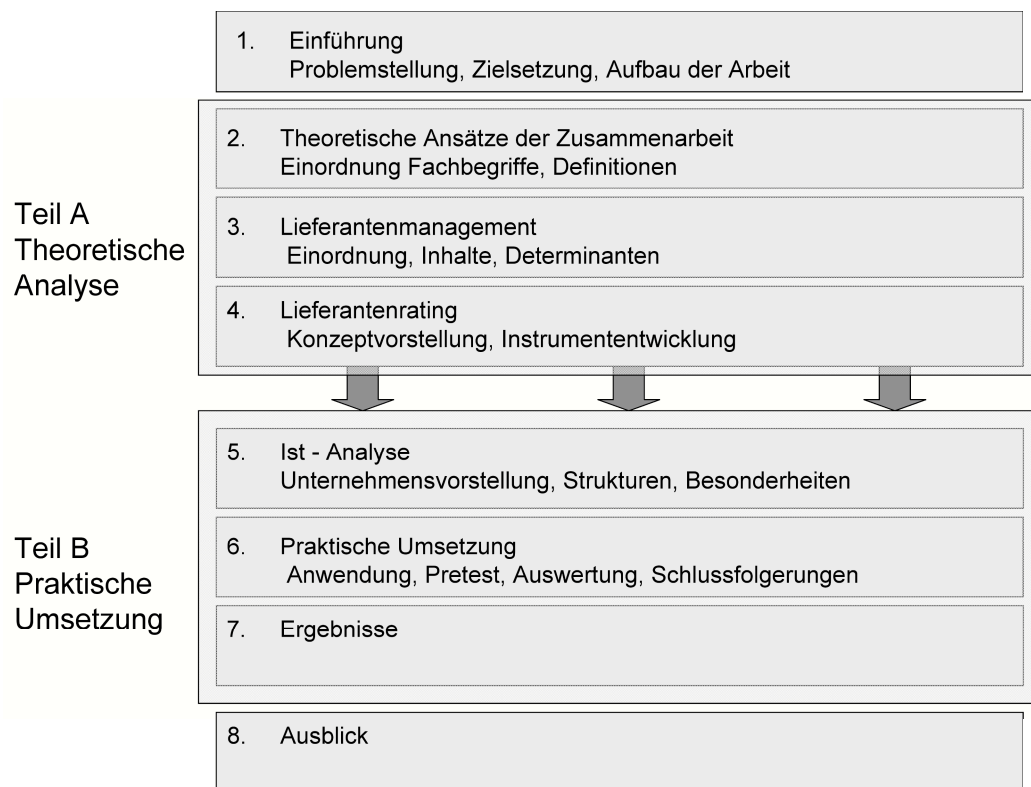
individuellen Bewertungsmatrix, welche im Teil B umgesetzt wird, wird an dieser Stelle erläutert.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der individuellen Lösung einer Lieferantenbewertung für ein Handelsunternehmen. Detailliert wird das Unternehmen beschrieben, welches die Lieferantenbewertung implementieren soll, dabei wird sowohl auf die betriebswirtschaftliche Struktur, als auch auf die logistischen Voraussetzungen dieses Abnehmers eingegangen. Hier werden die individuellen Grundlagen zur anschließenden Bewertung gelegt, in dem die logistischen Besonderheiten, die exakten Warenflüsse und die Abläufe im Logistikzentrum bzw. den Warenhäusern beschrieben werden.

Vor dem Hintergrund der in den Kapiteln 2 - 5 gelegten Grundlagen wird nun im **Kapitel 6** ein Lieferantenbewertungssystem entwickelt, welches für einen Abnehmer der Lebensmittelbranche angepasst ist, aber auch an andere Branchen angepasst werden kann. Grundlage dieses Systems bildet eine Bewertungsmatrix mit einem Auswertungsportfolio. Ein durchgeführter Pretest prüft die Anwendbarkeit der dargestellten Bewertungsmethode und wird im Anschluss ausgewertet. Auf diese Weise wird dargestellt, wie das entwickelte Instrument in der Praxis objektive Entscheidungshilfen bietet und Strategieempfehlungen abgeleitet werden können.

Die Schlussbetrachtung in **Kapitel 7** fasst die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammen, bevor **Kapitel 8** einen Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf gibt.

Die folgende Abbildung 01 verdeutlicht den Aufbau der Arbeit schematisch.

Abbildung 01: Aufbau der Arbeit

Quelle: eigene Darstellung

2. Theoretische Ansätze der Zusammenarbeit

2.1 Begriffsklärungen

Der vorliegende Abschnitt beschäftigt sich mit verschiedenen bereits vorhandenen theoretischen Ansätzen der Zusammenarbeit von Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette. Die theoretische Betrachtung ist vor allem vor dem Hintergrund der Erstellung, der Auswertung und der Schlussfolgerung des hier angefertigten Lieferantenbewertungsbogens von großer Bedeutung. Das zu entwickelnde Instrument basiert auf diesen betriebswirtschaftlichen Grundgedanken. Unter Hinzuziehung der unten beschriebenen theoretischen Ansätze wird die in Kapitel 6 beschriebene Lieferantenbewertung erstellt. Unter Berücksichtigung der vorhandenen theoretischen Konzepte, stellen die Ergebnisse dieser Arbeit eine praxisnahe Entscheidungshilfe dar.

Durch die in vielen Bereichen der Produktion, aber auch des Handels übliche Arbeitsteilung werden oft nur Prozesse optimiert oder überhaupt betrachtet, welche im eigenen Handlungs- und Entscheidungsfeld liegen. Daraus ergeben sich zwangsläufig oft suboptimale Arbeitsabläufe, da hier nur Teilbereiche des Gesamtprozesses betrachtet werden. Um diese fehlende Zusammenarbeit innerhalb einzelner Betriebe, aber auch zwischen den Unternehmen (Vorlieferanten, Hersteller, Handel, Kunden) herzustellen oder zu verbessern, werden so genannte Prozessoptimierungsprojekte, wie ECR oder SCM ins Leben gerufen. Diese sollen nun beschrieben und auf die Handlungsfelder dieser Arbeit bezogen werden.

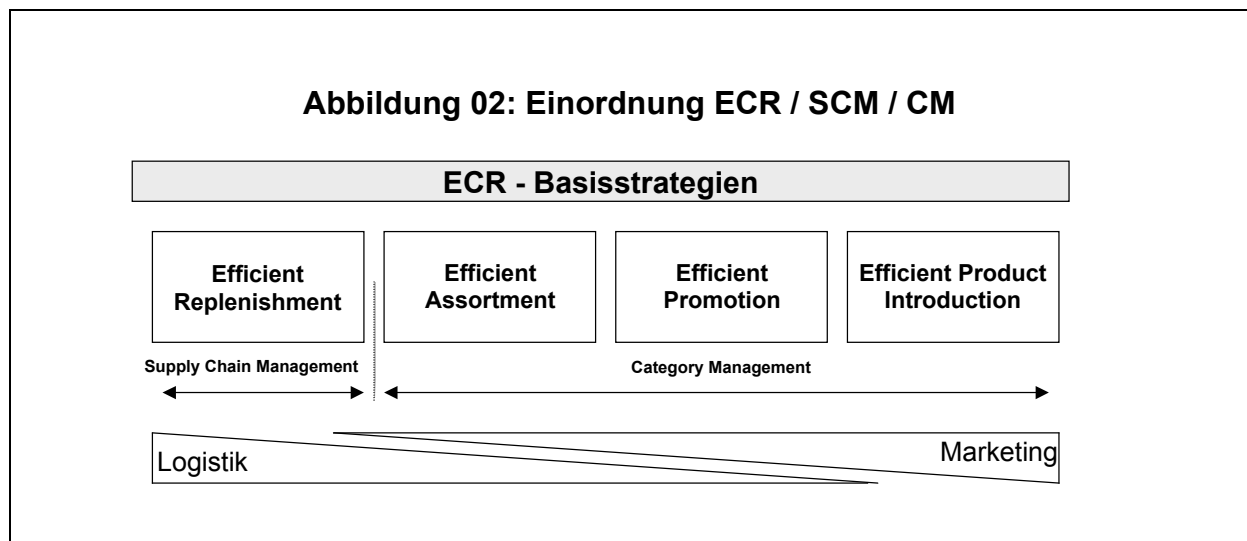
Dieses Kapitel basiert in seinem Grundgedanken auf den Ausrichtungen von Efficient Consumer Response (ECR) und Supply Chain Management (SCM). Prozessoptimierungstheorien wie die hier beschriebenen Modelle legen, genau wie die Entwicklung einer Lieferantenbewertung, Verbesserungspotenziale innerhalb von Wertschöpfungsketten zu Grunde. Zu Beginn sollen einige Begriffe für die Arbeit definiert werden.

„*Efficient Consumer Response*, also die effektive Reaktion auf Kundennachfragen [...] umfasst alle Maßnahmen, die Wertschöpfungskette und Kundenzufriedenheit verbessern. Um dies zu erreichen, arbeiten von der Produktion bis in die Einzelhandelsfiliale alle Beteiligten kundenorientiert zusammen. Das Gesamtkonzept

basiert auf zwei verbundenen Ansätzen: Supply Chain Management und Category Management.“¹

Supply Chain Management verbindet die Schnittstellen der Wertschöpfungsketten miteinander und untereinander, um die Gesamt Rentabilität einer Wertschöpfungskette zu maximieren.²

„*Category Management* ist die eindeutige Fokussierung auf die Wünsche der Konsumenten, die im Mittelpunkt der gemeinsamen Bemühungen von Industrie und Handel stehen. Deren Wünsche sollen besser, schneller und kostengünstiger erfüllt werden.“³



Quelle: Mau, Markus (2002): S. 57

Abbildung 02 zeigt die Einordnung von Supply Chain Management und Category Management in die vier ECR-Basisstrategien. Die vier Basisstrategien der Nachversorgung, Sortimentsgestaltung, Verkaufsförderung und Produktneueinführung bilden den Ansatz eines umfassenden ECR-Konzeptes. Alle Begriffe müssen in der Entwicklung einer umfassenden Lieferantenbewertung beachtet und integriert werden. Der Begriff des Efficient Replenishment, also die effiziente Nachversorgung, ist dabei für diese Arbeit von besonderer Bedeutung und soll im folgenden Abschnitt genauer beschrieben werden.

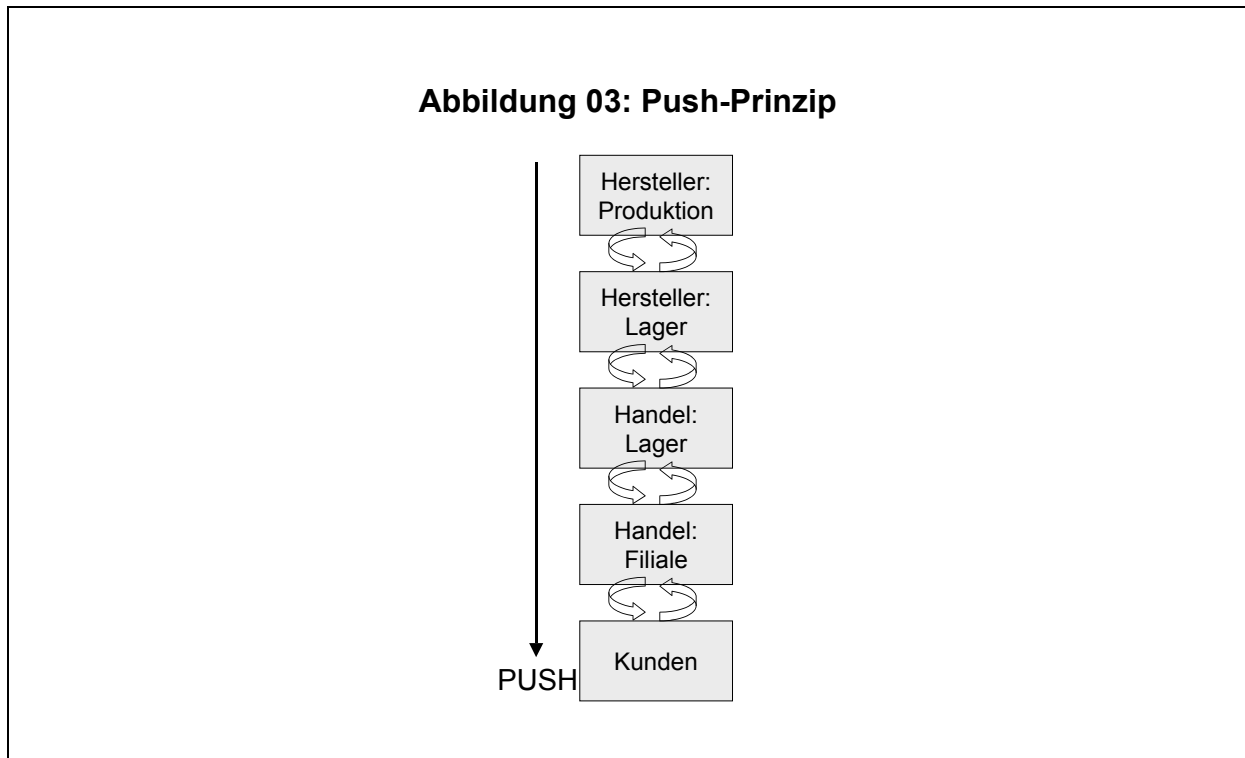
¹ Mau, Markus (2002): S. 56

² Chopra, Sunil / Meindl, Peter (2004): S. 6

³ Mau, Markus (2002): S. 56

2.2 Efficient Replenishment - effiziente Nachschubversorgung

Unter dieser ECR-Basisstrategie wird die Verbesserung der physischen und informatorischen Prozesse durch Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel verstanden. Efficient Replenishment umfasst dabei nicht nur die effektive Nachschubversorgung, sondern auch die Bereiche der operativen Logistik und der effizienten Administration. Die effektive Nachschubversorgung bedeutet dabei eine Abkehr vom bisherigen Push-Prinzip (siehe Abbildung 03) zum Pull-Prinzip.⁴



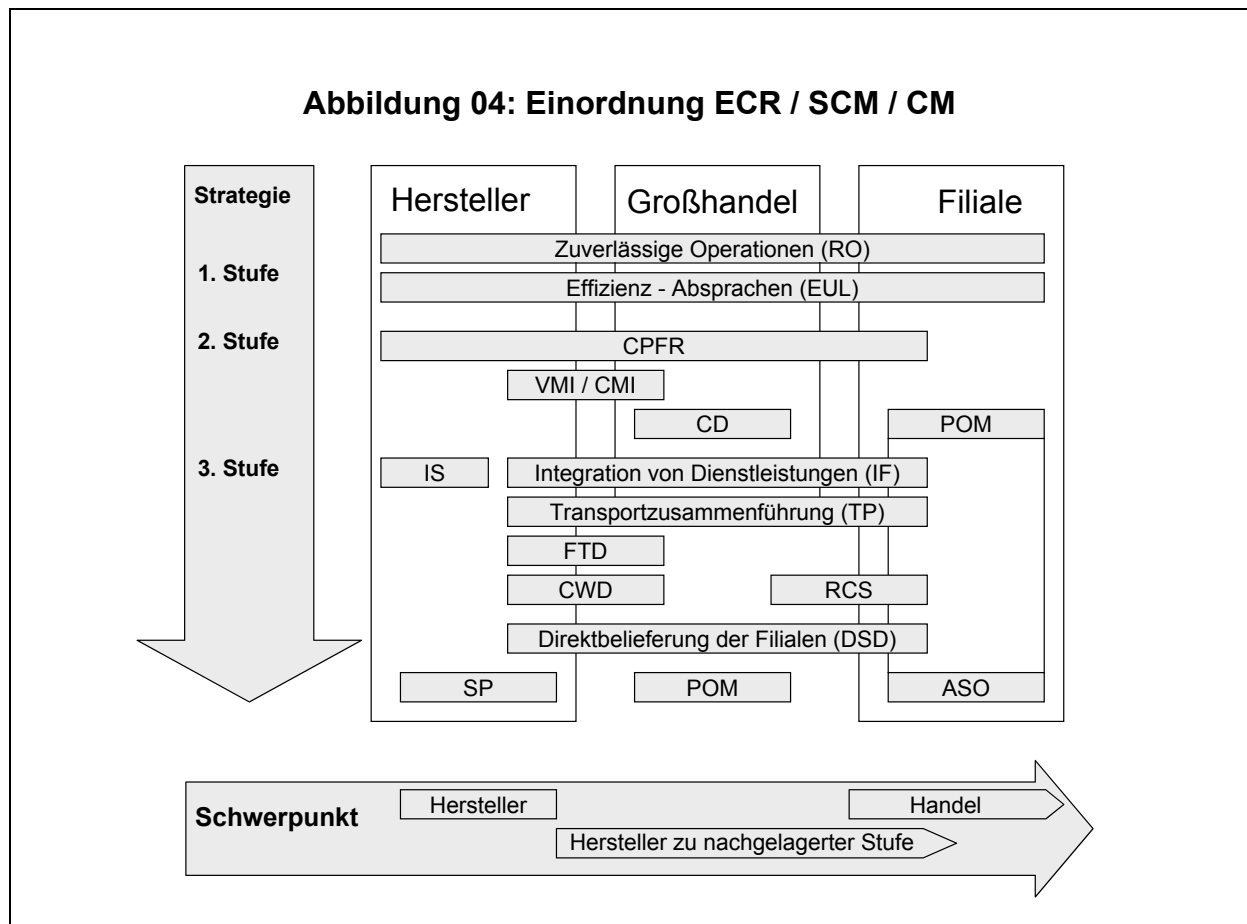
Quelle: Mau, Markus (2003): S. 11

Das verwendete Belieferungssystem wird durch einen auf den Kunden und dessen tatsächliche Nachfrage abgestimmten Prozess ersetzt und somit der Waren- und Informationsfluss hinsichtlich seiner Effizienz optimiert, d. h. Waren werden nicht mehr durch den Hersteller in den Markt gedrückt, sondern angepasst an die Verkaufszahlen nachbestellt. Dieser Strategieansatz findet sich in Fragen zur Liefertermintreue oder zur Benutzung von Kommunikationsmitteln in einem Bewertungsbogen wieder.

Das Ziel von Efficient Replenishment ist letztlich die Schaffung eines effizienten Distributionssystems, bei dem die Produktion durch die Nachfrage der Kunden am

⁴ Mau, Markus (2000): S. 40

Verkaufspunkt gesteuert wird. Der Konsument soll mit dem "richtigen Produkt am richtigen Ort zur richtigen Zeit in der richtigen Menge und Qualität" versorgt werden. Im Folgenden werden nun einige Teile der umfassenden Efficient Replenishment Strategie, welche für diese Arbeit als besonders wichtig angesehen werden, genauer vorgestellt. Die folgende Abbildung 04 zeigt eine Übersicht über alle strategischen Schwerpunkte des Efficient Replenishment.



Quelle: Mau, Markus (2003): S. 75

Abbildung 04 zeigt die Schwerpunkte des Efficient Replenishment. Aus diesen Strategien werden für die Lieferantenbewertung einzelne Fragestellungen herausgegriffen. Auf diese Weise können die bekannten Ansätze in einem mehrdimensionalen System zusammengefasst und operationalisiert werden.

Vorteile der Efficient Replenishment Strategie sind u. a.:

- Reduzierte Warenbestände,
- Optimierte Lagerführung,
- Senkung der Annahmeverweigerungen und Warenrückgaben,
- Optimierung des Transports,

- Absenkung der Bestandslücken,
- schnellere und transparentere Prozesse,
- Integration der Prozesskette in der Warenversorgung,
- Kommunikation mittels Standards⁵.

Maßnahmen, um diese Vorteile zu erreichen und einen effizienteren Warenfluss zu realisieren, sind Konzepte wie Computer Assisted Ordering, Vendor Managed Inventory, synchronisierte Produktion durch bessere Integration der Zulieferer, Cross Docking, Efficient Unit Loads u. a. Diese sollen im Folgenden kurz beschrieben werden. Dabei wird auf Strategien, welche für diese Arbeit von Bedeutung sind, wie CPFR und VMI besonders eingegangen. Die Strategie Cross Docking wird im Kapitel 5.3 im Zusammenhang mit den logistischen Strukturen genauer beschrieben.

Die folgende Aufzählung soll die Darstellung der Strategien in verschiedene Abschnitte unterteilen und sie zu einer Gruppe zusammenfassen, diese zusammengefassten Teilstrategien können helfen, entsprechende Fragen für einen Bewertungsbogen zu erstellen. Des Weiteren liefern die Strategien Auswertungsansätze für eine mehrdimensionale Lieferantenbewertung. Nach Mau⁶ können die Teilstrategien in drei Schwerpunktgebiete unterteilt werden:

1. Schwerpunkt: Hersteller
2. Schwerpunkt: Hersteller zu nachgelagerter Stufe
3. Schwerpunkt: Großhandel zu Einzelhandel

Alle Teilstrategien, welche sich nicht in dieser Auflistung befinden, stellen entweder spezifische Verfeinerungen und/oder Kombinationsmöglichkeiten dar oder haben allgemeine Bedeutung.

Allgemeine Bedeutung:

- Reliable Operations (RO) - Zuverlässige Operationen
- Efficient Unit Load (EUL) - Effiziente Absprachen

Schwerpunkt Hersteller

- Synchronized Production (SP) - Synchronisierte Produktion
- Integrated Suppliers (IS) - Integrierte Zulieferer

Schwerpunkt Hersteller zu nachgelagerter Stufe

- Cross Docking (CD)
- Direct Store Delivery (DSD) - Direktbelieferung der Filialen

⁵ Logistikwörterbuch (2006)

⁶ Mau, Markus (2003): S. 76ff

- Vendor Managed Inventory (VMI) - Lieferantengesteuerte Bestandsaufnahme
- Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) - Kooperative Planung, Prognose und Nachversorgung

Schwerpunkt Großhandel zu Einzelhandel

- Computer Assisted Ordering (CAO) - Computergestützte Filialnachlieferung
- Automated Store Ordering (ASO) - Automatisierte Filialnachlieferung
- Roll Cage Sequencing (RCS) - Rollcontainer Abfolge

Verfeinerungen

- Transport Pooling (TP) - Transportzusammenführung
- Flow Through Distribution (FTD) - Durchgehende Distribution
- Central Warehouse Delivery (CWD) - Zentrallagerbelieferung
- Purchase Order Management (POM) - Integriertes Bestands-Management-System
- Integrated Forwarders (IF) - Integration von Dienstleistern

2.2.1 Reliable Operations

Eine zuverlässige Arbeitsweise (reliable operation) und deren Qualitätssicherung ist eine der Grundvoraussetzungen für eine effiziente Abwicklung der Geschäftsbeziehungen. Das Ziel aller ECR-Strategien ist die Synchronisation der Wertschöpfungskette. Dies setzt die Zuverlässigkeit in allen Prozessabschnitten der Logistikkette – Produktion und Distribution voraus.⁷

2.2.2 Efficient Unit Load

Aufgrund einer einheitlichen Normierung sollen durch eine bessere Raumausnutzung, standardisierte Artikelnummerierung, Anpassung der Bestellfrequenzen sowie der Harmonisierung und Optimierung von Lager- / Handelseinheiten die Kosten der Logistik gesenkt werden. Als Beispiele können die Europalette und Empfehlungen über die Laderaumgrößen von LKW genannt werden.⁸

2.2.3 Synchronized Production

Synchronisierte Produktion bedeutet eine Kopplung der Produktion an den Endverbraucherbedarf. Sie zielt darauf ab, die Produktion entsprechend des Abverkaufs zu synchronisieren, um die Bestände entlang der gesamten Logistikkette

⁷ Mau, Markus (2003): S. 78

⁸ Zschorn, Lars (2001): S: 10

zu reduzieren. Das Konzept baut darauf auf, dass die TOP 80 des Produktionsvolumens von „fester Menge bei variabler Folge“ zu „variabler Menge bei fester Folge“ umgestellt wird. Zur synchronisierten Produktion sind möglichst genaue Daten erforderlich, welche die reale Nachfrage widerspiegeln. Hier zeigt sich die enge Verknüpfung zur Strategie CPFR.⁹ (vgl. auch Abschnitt 2.2.6)

2.2.4 Integrated Suppliers

Die Integration der Zulieferer ist eine wichtige Strategie zur Ausweitung des ECR-Konzeptes auf die Lieferanten und Hersteller. Die ECR-Zulieferer, die als bevorzugte Partner für einen großen Teil der Liefermenge des Rohmaterials und der Verpackungen verantwortlich sind und daher Einblick in die Bestände und Verbraucherdaten des Herstellers erhalten, synchronisieren ihre Produktion (Synchronisierte Produktion) entsprechend der Nachfrage und sind im Idealfall in die Produktneuentwicklung und die Einführung neuer Produkte (Efficient Product Introduction) eingebunden.¹⁰

2.2.5 Direct Store Delivery (DSD)

Bei der direkten Filialbelieferung durch den Hersteller liegt die gesamte Logistik auf der Seite des Herstellers. Trotz hoher Logistikkosten bietet sich diese Form der Versorgung an, wenn folgende Punkte erfüllt sind:

- Geeignete Belieferungsgebiete (Dichte der Verkaufsstellen, Fahrzeugauslastung).
- Geeignete Warengruppen / Produkte (Umschlaghäufigkeit, Warenwerte, Verderblichkeit, Transportempfindlichkeit).
- Hohe Datensicherung.¹¹

2.2.6 Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR)

CPFR – Collaborative Planning Forecasting and Replenishment, auch kooperative Planung, Prognose und Nachlieferung – wurde 1997 in den USA durch VICS Association (Voluntary Interindustry Commerce Standards) entwickelt und 1998 in einem Leitfaden namens „CPFR Guidelines“ veröffentlicht¹². VICS definiert CPFR als

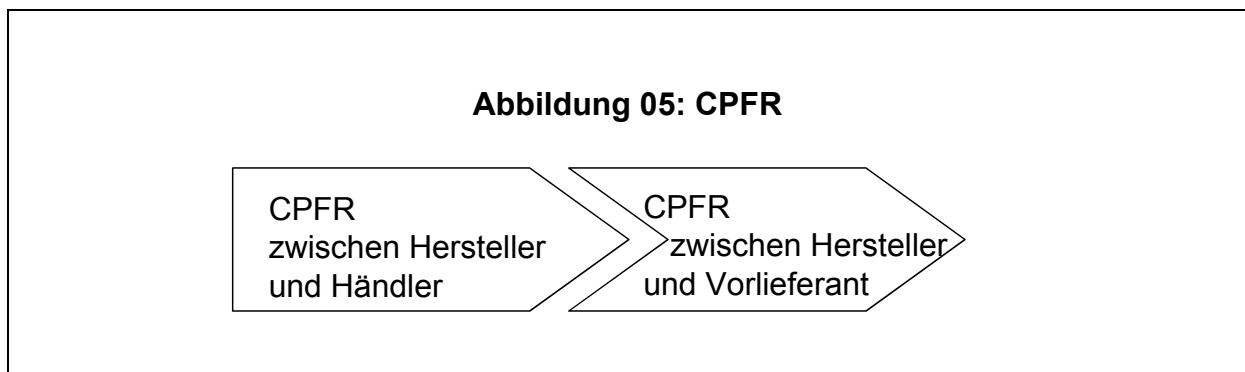
⁹ Mau, Markus (2003): S. 80f

¹⁰ Logistik Inside (2006)

¹¹ Mau, Markus (2003): S. 91

¹² VICS (1998)

ein 9-stufiges Geschäftsmodell, welches die vorhandenen Lösungsansätze der Supply Side (Supply Chain Management) und Demand Side (Category Management) in einem Gesamtansatz integriert. Diese Kombination aus Logistik, Sortimentsplanung, Aktionsgeschäft und nachgelagert auch Neuprodukteinführungen mit Hilfe gemeinsamer, detaillierter Prognosen ist ein neuer Aspekt in der Entwicklung der Logistik und Lieferantensituation. Daher ergeben sich nicht nur bereits bekannte ECR-Einsparungspotenziale, sondern zusätzliche Potenziale durch die Kombination der einzelnen entwickelten Strategien. Idealerweise bauen CPFR-Projekte auf Erfahrungen im Bereich der effizienten Nachschubversorgung (Efficient Replenishment) zwischen dem Hersteller und dem Händler auf und führen deren Ansätze zur gemeinsamen Prognoseplanung zielgerichtet weiter. Durch die Kombination der Warengruppenmanagementaufgaben sollten in diesem Bereich auch Erfahrungen vorliegen.¹³ Analog zur Unterscheidung in ECR-Strategieschwerpunkte (siehe Abbildung 04) lässt sich die CPFR-Strategie in 2 Stufen trennen (Abbildung 05 zeigt dies), die im Idealfall beide realisiert werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass im ersten Schritt der Fokus nur auf der ersten Stufe liegt.



Quelle: Mau, Markus (2004)

Stufe 1: Die erste Stufe umfasst Informationsflüsse über die Bestands-, Planungs-, und Abverkaufsdaten zwischen Produktion Hersteller – Lager Hersteller – Großhandel ZL – Point of Sale.

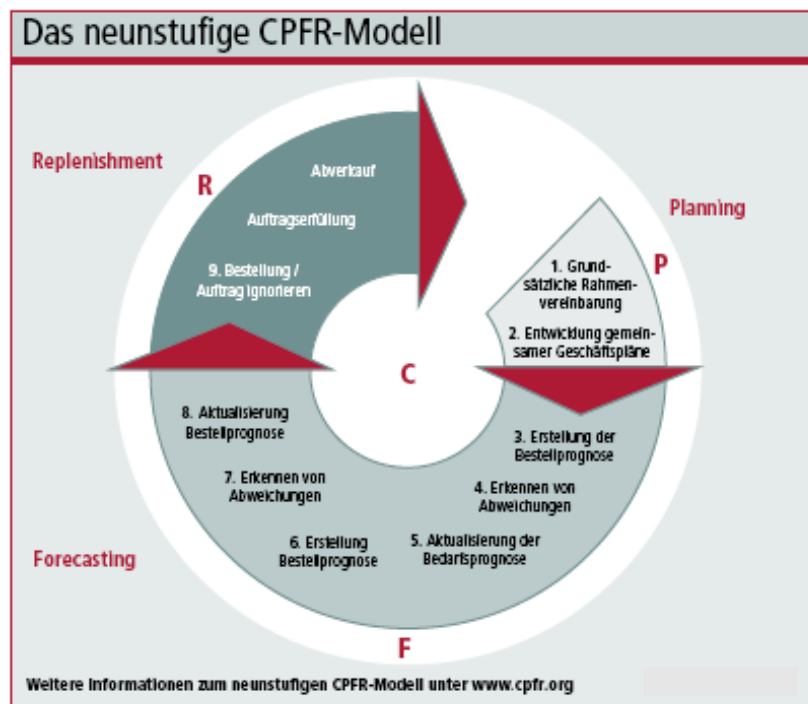
Stufe 2: In dieser Stufe sind Zulieferer in das CPFR-Modell eingebunden. Diese erhalten vom Hersteller Informationen über dessen prognostizierten Bedarf und die aktuellen Bestände. Der Zulieferer stellt ebenfalls aktuelle Bestände und den Status der Aufträge und Lieferungen bereit.¹⁴

¹³ HMD 240 (2004): S. 93

¹⁴ Mau, Markus (2003): S. 96

Die größten Einsparungen liegen in der Regel im Nachversorgungsbereich, wie schon in der Initialstudie der CCRRGE¹⁵ nachgewiesen wurde. Auf Grund dessen basiert die CPFR-Zusammenarbeit meist auch auf den erfolgreichen Efficient Replenishment-Projekten. Die folgende Abbildung 06 zeigt das allgemeine Geschäftsmodell.

Abbildung 06: Das CPFR – Modell



Quelle: Rosenstein, Thomas / Kranke, Andre (2004): S. 34

CPFR ist ein wertschöpfungskettenweites Geschäftsmodell zur Optimierung gemeinsamer unternehmensübergreifender Teile der Planungsprozesse auf der Basis transparenter Informationen zwischen allen Beteiligten der Wertschöpfungskette (Supply Chain), d. h. die Prozesse betreffen Vorlieferanten, Hersteller und Handelsunternehmen. Umsatzsteigerungen und Kostensenkungen sind zwei wesentliche Aspekte des CPFR. Umsatzsteigerungen können im Sinne eines CPFR durch die Erstellung gemeinsamer Geschäftspläne, Verbesserungen der Planungen oder / und durch die verbesserte Verfügbarkeit der Waren im Markt erreicht werden. Kostenreduzierungen können durch eine verbesserte Prognosegenauigkeit erreicht werden, in deren Folge die Bestände auf allen Stufen der Supply Chain optimiert und

¹⁵ vgl. CCRRGE (1994)

so Produktionskapazitäten besser ausgenutzt werden können. Die Strategien des CPFR können in der Entwicklung einer Lieferantenbewertung genutzt werden, den auch diese hat u. a. zum Ziel Kosten zu reduzieren und Umsätze zu steigern.

Die 9 Stufen des CPFR Modells (siehe auch Abbildung 06) werden zur besseren Verdeutlichung des Zusammenhangs in einer Kreisform dargestellt, wobei sich die drei Teilstrategien: Planning, Forecasting und Replenishment voneinander unterscheiden lassen.

Planning: Durch die gemeinsame Festlegung von Konzepten und Strategien für Logistik oder Verkaufsförderungsmaßnahmen wird ein langfristig ausgelegter Regelkreis ausgelöst. Die im gemeinsamen Geschäftsplan definierten Regelwerke werden durch die Zusammenarbeit besser auf die Anforderungen der Geschäftsbeziehungen abgestimmt. Erfahrungen der Zusammenarbeit werden in die langfristigen Konzepte, Strategien und Strukturen eingebunden.

Forecasting: Innerhalb des Teilgebietes Forecasting wird die Vorgehensweise für gemeinsame Aktivitäten der Bedarfs- und Bestellprognose abgeglichen. Hierbei werden die Messgrößen der Prognose überprüft, um gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Diese mittelfristige Strategie führt zu einer Verfeinerung der Planungsgrundlagen für die Logistik und die Beschaffung sowie zu Lerneffekten für die eigentliche Prognoseerstellung.

Replenishment: Die kurzfristig ausgerichtete Strategie beinhaltet die unmittelbare Auswertung der POS-Abverkaufsdaten. Durch die zeitnahe Nutzung von POS Daten können Out of Stock - Situationen oder der Aufbau von Überbeständen am Point of Sale erkannt werden. In Abhängigkeit der Abverkaufsentwicklung können geeignete Bevorratungsmaßnahmen getroffen werden, die insbesondere während Promotionsmaßnahmen von Bedeutung sind.¹⁶

Diese Teilstrategien geben bereits einen Ansatzpunkt für die Entwicklung und Auswertung einer Lieferantenbewertung. In dieser erfolgen ähnliche Schritte. Ziel der Bewertung ist es sowohl kurzfristig, als auch mittel- und langfristige Maßnahmen zu ergreifen.

Kernstück des CPFR Modells ist die Bereitschaft aller Geschäftspartner, die relevanten Bereiche gemeinsam zu steuern, die strategischen, taktischen und operativen Teilprozesse auf Basis gemeinsamer Ziele aufeinander abzustimmen und

¹⁶ Rosenstein, Thomas / Kranke, Andre (2004): S. 34f

zu verknüpfen. Das „C“ (Collaboration) ist also die entscheidende Voraussetzung für den möglichen Erfolg des Modells. Nur mit dieser Bereitschaft zur Zusammenarbeit lässt sich das 9-stufige Modell umsetzen¹⁷. „Je stärker das ‚C‘ von den Partnern gelebt wird, desto höher wird die Qualität in den Dimensionen ‚P‘, ‚F‘ und ‚R‘ ausfallen“ lautet die CPFR Weisheit, welche sich in den Pilotprojekten der vergangenen Jahre gezeigt hat. Dies spiegelt sich in einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung ebenfalls wider, denn nur in Zusammenarbeit aller Beteiligten ist eine effiziente Bewertung mit anschließender Handlungsempfehlung Nutzen bringend. Im Folgenden werden die 9 Stufen des CPFR-Modells kurz skizziert¹⁸.

1. Stufe: Grundsätzliche Rahmenvereinbarungen (Planning)

Zwischen den Geschäftspartnern werden Kooperationsvereinbarungen erarbeitet. Unter Berücksichtigung von Erwartungen, Zielsetzungen, Anforderungen, Aufgaben, betriebswirtschaftlicher Ressourcen und deren Einsatz werden Richtlinien und Regeln festgelegt.

2. Stufe: Entwicklung eines gemeinsamen Geschäftsplans (Planning)

Die Geschäftspartner stellen ihre Unternehmensstrategien und Geschäftspläne vor. Auf dieser Basis wird ein gemeinsamer Geschäftsplan festgelegt, der die Rahmenbedingungen wie minimale und maximale Bestellmengen, Durchlaufzeiten, Anlieferintervalle etc. enthält.

3. Stufe: Entwicklung einer Bedarfsprognose (Forecasting)

Durch geplante Kundenaufträge und aufgrund der Vergangenheitswerte der Bestands- und Entnahmemengen wird eine Absatzprognose erstellt. Zumeist erfolgt das durch den Kunden selbst, der die Prognose an andere Partner weiterleitet.

4. Stufe: Erkennen von Abweichungen in der Bedarfsprognose (Forecasting)

Innerhalb der Absatzprognose werden Grenzwerte festgelegt und eventuelle Problembereiche lokalisiert.

5. Stufe: Aktualisierung der gemeinsamen Bedarfsprognose (Forecasting)

Durch gemeinsame Ab- und Übereinstimmungen werden Lösungen für die Abweichungen ermittelt und entsprechende Reaktionen eingeleitet. Darauf aufbauend ist eine neue Bedarfsprognose zu erstellen.

¹⁷ Rosenstein, Thomas / Kranke, Andre (2004): S. 34

¹⁸ vgl. Scheckenbach, Rainer / Zeier, Alexander (2003): S. 51f sowie Reindl, Martin (2002): S. 191f

6. Stufe: Erstellung einer Bedarfsprognose (Forecasting)

Auf die Absatzprognose, den Geschäftsplan, den Auftrags- und Verbrauchsdaten basierend wird die Auftragsprognose erstellt. Sie kann die kurzfristige oder mittelfristige Vorhersage zum Inhalt haben und hilft dem Lieferanten bei der Planung der Kapazitäten.

7. Stufe: Erkennen von Abweichungen in der Bestellprognose (Forecasting)

Analog zum 4. Punkt erfolgt auch hier die Problemfindung im Bereich der Auftragsprognose. Unterschiede können sich im Bezug auf die Reaktionszeit, den Detaillierungsgrad sowie den Umfang und die Genauigkeit der Einflussgrößen ergeben.

8. Stufe: Aktualisierung der gemeinsamen Bestellprognose (Forecasting)

Es erfolgt analog zu Stufe 5 die Lösungsfindung für diagnostizierte Schwierigkeiten.

9. Stufe: Bestellung / Auftrag (Replenishment)

Auf Basis des kurzfristigen Vorhersagezeitraums werden die Bestellungen erzeugt. Dieser Schritt kann vom Kunden vollzogen oder vom Lieferanten durchgeführt werden, was man als „Vendor Managed Inventory“ bezeichnen würde.

Eine höhere Sicherheit bei der Warenversorgung über alle Stufen der Prozesskette ist die Konsequenz einer gemeinsamen Planung und Steuerung aller Geschäftsbeziehungen. Dabei ist die Verwirklichung von Nutzenpotenzialen abhängig vom Grad der Zusammenarbeit und den technischen sowie organisatorischen Gegebenheiten der Geschäftspartner. Die folgende Tabelle 01 skizziert exemplarisch die erwarteten Nutzenwerte von CPFR.

Tabelle 01: Erwartete Nutzenwerte von CPFR

Industrie	Handel	Konsument
Auswahl der richtigen Marktstrategie	Auswahl der richtigen Vermarktungsstrategie am POS	Produktverfügbarkeit während Promotions
Bessere Ausnutzung vorh. Produktionskapazitäten bei gleichzeitig hoher Warenverfügbarkeit	Optimierter Einsatz von Transport- und Lagerkapazitäten sowie Verkaufsflächen	Warenversorgung entsprechend der erwarteten Nachfrage des Konsumenten
Zeitliche und thematische Koordination der Trade Marketing Maßnahmen	Nutzung von Synergien dank zeitlicher und thematischer Abstimmung d. Maßnahmen am POS mit Marketing	Konsumentengerechte Präsentation und Auftritt
Hohe Kundenzufriedenheit schafft Bindung zum Produkt	Hohe Kundenzufriedenheit schafft Bindung zum Unternehmen	Frische Produkte durch Abbau von Sicherheitsbeständen
Vermeiden zusätzlicher Kosten, die durch Bestandslücken und daraus resultierenden Eilbestellungen verursacht werden		
Erhöhung der Warenverfügbarkeit bei gleichzeitiger Bestandsoptimierung		
Senkung der Fehlmengenkosten bzw. Umsatzsteigerung durch Reduktion der Out-of-Stock-Situation		
Verbesserte Geschäftsbeziehungen zw. den Partnern		
Verringerung der nicht mehr verkaufsfähigen Ware durch nachfragegerechtes Bestandsmanagement		
Erhöhte Transparenz der Supply Chain und dadurch erleichtertes Erkennen und Beheben von Schwachstellen		

Quelle: Prozeus (2005): S. 7

Die obige Tabelle zeigt, dass gemeinsame partnerschaftliche und mehrdimensionale Prozesse einen großen Vorteil für alle Teilnehmer der Wertschöpfungskette haben können. Entscheidend dabei ist die gemeinsame Steuerung aller relevanten Bereiche der Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozesse, d. h. die Ziele der Unternehmen müssen aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft werden. Dabei ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit von folgenden Faktoren abhängig¹⁹:

¹⁹ vgl. Prozeus (2005): S. 8f

1. Unterstützung durch die Unternehmensleitung (TOP-Management)

Das TOP-Management hat die Aufgaben die erforderlichen Maßnahmen zu steuern und zu lenken. Es ist dafür verantwortlich, dass die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt und die organisatorischen Voraussetzungen erfüllt werden und muss für die notwendige Priorität des Projektes sorgen.

In einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung spiegelt sich dieser Schritt in einem vor der Bewertung stattfindenden Gespräch wieder. Hier wird die Kooperationsbereitschaft der Lieferanten bzw. Produzenten und hier speziell des Managements hinterfragt und damit die Bereitschaft an einer Bewertung teilzunehmen. In der hier vorliegenden Arbeit findet sich dieser Schritt in der ersten Umsetzungsphase wieder (siehe Abschnitt 6.1).

2. Klare Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeiten müssen in einem Projekt wie der Integrierung und Aufrechterhaltung von CPFR klar geregelt und abgegrenzt sein. Nur so kann es zu einem reibungslosen Arbeitsablauf mit den entsprechend gewünschten Ergebnissen kommen.

Ein reibungsloser Ablauf ist die Voraussetzung für jede Geschäftsbeziehung. Die klare Verteilung der Verantwortlichkeiten muss bei einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung geregelt sein, um die einzelnen Fragen jeweils von einem Spezialisten des Faches zu beantworten.

3. Zusammenarbeit als strategische Aufgabe

Die strategische Aufgabe der Zusammenarbeit kann erreicht werden, indem auf der Ebene des Managements relevante Unternehmensstrategien aufeinander abgestimmt und alle Vereinbarungen an die Beteiligten des Projektes weitergegeben werden.

Die Wichtigkeit der Bewertung als strategische Aufgabe muss bereits im Vorfeld an alle Mitarbeiter bzw. Beteiligten einer Bewertung bekannt gegeben werden. Nur wenn jeder Mitarbeiter bzw. Mitwirkende an einer Bewertung über die Notwendigkeit in Kenntnis gesetzt wurde, ist mit einer hohen Rücklaufquote bzw. mit einer hohen Beteiligung zu rechnen.

4. Bereitschaft zur Zusammenarbeit

Die Bereitschaft aller Mitarbeiter zur Zusammenarbeit und damit ein gemeinsames Verständnis für die auftretenden Probleme und entsprechenden Lösungsansätzen ist essentiell. Die notwendigen Ressourcen für dieses

Projekt können so von den Projektteilnehmern bereitgestellt werden und der erforderliche Datenaustausch kann dokumentiert werden.

5. Erreichung einer echten Win Win Situation

Vertrauen ist der Schlüssel zum Erfolg einer Zusammenarbeit. Das Erreichen einer Win Win Situation (d. h. einer Situation, in der alle Teilnehmer einen Vorteil haben) ist nur durch gegenseitiges Vertrauen und einer ausgeglichenen Situation zwischen geleistetem Aufwand und entsprechendem Nutzen möglich.

Das Erreichen einer Win Win Situation sollte ein primäres Ziel einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung sein. Sowohl der Abnehmer als auch der Lieferant sollen aufgrund der Bewertungsergebnisse Anregungen zu Verbesserungen bekommen.

6. Technische Strukturen gemäß den Zielen der Zusammenarbeit

In Abhängigkeit des Grades der Zusammenarbeit können unterschiedliche Werkzeuge, z. B. einfache Excel-Tabellen oder aufwändigere Datenbanksysteme den CPFR-Prozess unterstützen. Leistungsfähige, komplexe aber auch einfach handhabbare Informations- und Kommunikationstechnologien sind wichtige Kriterien, die den Erfolg eines CPFR Modells beeinflussen.

Das Ergebnis einer Lieferantenbewertung kann dazu führen, dass neue technische Methoden zur Anwendung kommen, welche die Zusammenarbeit erheblich erleichtern. Die aktuelle Kommunikations- sowie Informationssituation muss im Bewertungsbogen genau hinterfragt werden (vgl. auch Fragen 2d und 2e im Bewertungsbogen).

7. Fähigkeit der Geschäftspartner, Prognosen zu erstellen und auszutauschen

Bedarfs- und Bestellprognosen zu erstellen und auszutauschen ist ein entscheidendes Kriterium für die Umsetzung von CPFR. Auf der Grundlage gemeinsamer Vorgaben und Daten ist eine gemeinsame Prognose die Verbindung zwischen der strategischen Planung und der operativen Abwicklung.

Der Austausch und die Ergebnisse einer Lieferantenbewertung werden in der Schlussfolgerung festgelegt. Ein gemeinsamer Plan der Zusammenarbeit kann in einer Lieferantenbewertung erst erfolgen, wenn die Bewertungsergebnisse vorhanden und ausgewertet sind. Die Rahmenbedingungen werden hierfür in den erarbeiteten Fragestellungen herausgestellt.

8. Unternehmensinterne Zusammenarbeit

Die prozessorientierte, kooperative Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche, unternehmensübergreifende Zusammenarbeit. Im Vordergrund steht hierbei die Zusammenarbeit der einzelnen Funktionsbereiche, durch die ein gemeinsames Verständnis über alle Anforderungen innerhalb eines CPFR - Projektes gefördert wird.

Das hier sehr ausführlich besprochene Beispiel einer Zusammenarbeit mittels CPFR zeigt, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen den bereits vorhandenen theoretischen Ansätzen und dem hier zu entwerfenden Bewertungsbogen gibt. Es wurden anhand der einzelnen CPFR Teilstrategien Zusammenhänge zu einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung aufgezeigt. Dieses Beispiel verdeutlicht sehr gut, wie aus Teilen vorhandener Ansätze ein neues Konzept entwickelt werden kann.

2.2.7 Vendor Managed Inventory

Beim Vendor Managed Inventory, kurz VMI, steuert der Lieferant (Hersteller, Großhändler) die Lagerdisposition seines Kunden (Großhändler, Einzelhändler). Er überwacht das Lager und ist für das Auffüllen und Verwalten der Bestände verantwortlich. Der Lieferant erhält dazu exakte Informationen über die Lagerbestände und die aktuelle Nachfrage bei seinen Kunden. Auf Basis dieser Informationen entscheidet der Lieferant dann über den Zeitpunkt und die Menge der zu liefernden Ware. Das Ziel dabei ist, eine Bestandsminimierung bei gleichzeitiger Vermeidung vor Vorratslücken zu erreichen.

Der operative Nutzen zeigt sich für den Hersteller durch:

- einen kontinuierlichen Warenfluss,
- reduzierten Handlingaufwand im Lager,
- geringere Transportkosten,
- einen geringeren Administrationsaufwand,
- verbesserte Verfügbarkeit der eigenen Produkte am POS.

Der operative Nutzen zeigt sich auf der Handelsseite durch:

- Bestandssenkungen,
- reduzierte Beanspruchung der Lagerkapazitäten,
- höheren Servicegrad,
- reduzierte Handlingkosten und einen
- geringeren Administrationsaufwand.

Bei Erreichen der kritischen Masse zeigt sich der strukturelle Nutzen:

- Durch die Übernahme aggregierter POS-Daten durch den Hersteller können Zusatzinformationen eingeholt werden, des Weiteren lassen sich die Produktionssteuerung verbessern und dadurch Lagerbestände abbauen.
- Für den Handel lässt sich der administrative Bereich verkleinern und dadurch eventuell Investitionen in Lagerkapazitätserweiterungen vermeiden.²⁰

VMI setzt sich zum Ziel eine Win Win Situation für Hersteller und Händler zu erzielen, indem die Bestandssicherung vor allem über technische Veränderungen durch den Lieferanten gesichert wird. Ein Zusammenhang zu einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung besteht hier vor allem in der Kooperation und der gemeinsamen Überlegung zu Veränderungen. Eine effiziente Kooperation zwischen Hersteller und Händler ist für einen reibungslosen Ablauf der Geschäftsvorgänge unbedingt erforderlich. In einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung muss dieser Aspekt berücksichtigt werden (vgl. hier Fragen der Hauptgruppe 4: Kooperation)

Die Entwicklung von VMI kann beispielsweise durch die folgenden fünf Stufen dargestellt werden:

1. Stufe: In dieser Stufe sollten die praktischen Voraussetzungen für VMI geschaffen werden. Dazu gehört neben der Suche nach dem passenden Partner auch die Auswahl geeigneter Produkte, eine sichergestellte Datenübertragung, Kostentransparenz sowie die Auswahl eines Dispositionssystems. Letzteres muss den folgenden Anforderungen entsprechen: Berechnung optimaler Bestellmengen, Berücksichtigung der gesamten Logistikkosten, Berücksichtigung logistischer Einheiten / Logistikvergütungen, Verbunddisposition, Prognose und Informationen.

Da die Zusammenarbeit langfristig angelegt ist, ist die Unterstützung des Projektes durch die Geschäftsführung unabdingbar.

2. Stufe: Diese Stufe dient den konzeptionellen Vorarbeiten. Dazu müssen die Partner ihre Ausgangssituation transparent machen. U. a. gehören dazu Fragen wie:

Welche Supply Chain Prozesse finden statt?

Wo werden Bestände in welcher Höhe vorgehalten?

²⁰ Mau, Markus (2003): S. 94f

Welcher Kundenservice wird zu welchen Kosten sichergestellt?

Wie hoch sind die Prozesskosten?

Welche Ziele sollen erreicht werden, welche Kriterien gelten?

3. Stufe: Diese Stufe ist die Testphase, es werden die aktuellen Händlerdaten übernommen und so ein Test im Paralleltest durchgeführt. Auf diese Weise wird eine Ist-Abwicklung ermittelt und die Soll-Abwicklung simuliert. Die gesamten Prozesskosten werden neben den Angaben zu Beständen und Lieferbereitschaft in den Vergleich der Soll- / Ist-Abwicklung einbezogen.

4. Stufe: In dieser Stufe erfolgt die Einführung des Systems.

5. Stufe: Diese Stufe sieht die Ausdehnung des Systems auf weitere Geschäftspartner und Sortimente vor.²¹

VMI kann als erster Schritt zu einer näheren Kunden-Zulieferer-Beziehung angesehen werden. Die Installation eines VMI-Systems führt schon fast zwangsläufig zu einer engen Zusammenarbeit zwischen Kunden und Zulieferer. Die Implementierung einer erfolgreichen VMI-Lösung ist oft für die zusammenarbeitenden Unternehmen nicht leicht. Denn viele Schlüsselfragen müssen gemeinsam beantwortet werden. Wie etwa können unterschiedliche Planungssysteme kompatibel zueinander gemacht werden (Einsatz von EDI oder Einführung eines neuen ERP-Systems auf beiden Seiten)? Welche Seite hat die letzte "Entscheidungsgewalt" bei unvorhergesehenen Ereignissen? Arbeiten die am Projekt beteiligten Unternehmen dann wirklich eng miteinander zusammen, kann man schon von "Collaborative Planning" und damit der ersten Stufe des CPFR Projektes sprechen.

2.2.8 Computer Assisted Ordering / Automated Store Ordering

Computer Assisted Ordering ist ein im Handel geführtes Computersystem, das auf der Basis folgender Daten automatisch Bestellungen generiert: Profil der Filiale (welche Produkte, Regalfläche), Abverkaufsdaten, Absatzprognosen, spezielle Faktoren, die die Nachfrage beeinflussen können (Wetter, Urlaub), erwünschter Servicegrad, Sicherheitsbestand, logistisch effizientes Bestellvolumen, Wiederbeschaffungszeiten und Bestandsdaten. Es beruht auf dem Gebrauch der elektronischen Kassendaten. Für das CAO als automatische Ladenbestellung lassen sich drei aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen beschreiben.

²¹ Mau, Markus (2000): S. 144ff

1. Phase: Die POS - Daten werden in der Filiale genutzt, um die Bestellmengen zu ermitteln. Diese werden auf dem herkömmlichen Weg (Mail, Post, Telefon, etc.) an die Zentrale weitergeleitet. Das Personal vor Ort sollte die Bestellvorgänge kritisch hinterfragen.
2. Phase: Die Ermittlung der Bestellmengen erfolgt in den Filialen, wobei das Softwaresystem Bestellvorschläge vorgibt, welche angenommen, modifiziert oder abgelehnt werden können. Ab einem definierten Bestandsminimum in der Filiale oder im Lager findet ein automatischer Bestellvorgang statt. Die Bestellung wird an den Zentralrechner des Händlers übermittelt. Die gesammelten Bestellmengen werden an die Hersteller geschickt, dieser schickt die Gesamtmenge mit der nächsten geplanten Lieferung ans Händlerlager.
3. Phase: Die Abverkaufsdaten werden direkt an den Hersteller geschickt, welcher für eine bedarfsgerechte Nachlieferung verantwortlich ist. Im Handelslager wird nur noch die filialgerechte Kommissionierung durchgeführt. Es existiert keine klassische Lagerhaltung. Durch die Verknüpfung der POS-Daten mit der Bestellung beim Hersteller können wesentlich schnellere Reaktionszeiten erreicht werden, dies zieht weitere Verbesserungen wie eine höhere Umschlaggeschwindigkeit und höhere Quadratmeterumsätze im POS nach sich.²²

Optimale Reaktionszeiten sind im Lebensmittelhandel, wo die Konkurrenzsituation aufgrund von Discountern und einer hohen Händlerdichte sehr hoch ist, ein wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit. Dies gilt vor allem bei Aktionsartikeln. Die Liefergeschwindigkeit und die Lieferquote sind wichtige Fragestellungen einer Bewertung. In der hier entworfenen Lieferantenbewertung wurden diese Aspekte in den Fragen 2m, 2p und 1e integriert.

2.2.9 Roll Cage Sequencing

Roll Cage Sequencing (RCS) ist ein Optimierungsschritt auf der Zentrallagerstufe. Hierbei werden Rollcontainer oder auch Paletten bereits im Zentrallager des Handels filialgerecht vorkommissioniert, also in der Reihenfolge der späteren Platzierungen im POS beladen. Vorteile dieser Strategie sind die vereinfachten Eingangskontrollen in der Filiale und das schnellere Einräumen der Waren in den Filialen. Nachteile

²² Mau, Markus (2003): S. 102f

dagegen sind der erhöhte Kommissionieraufwand im Lager, die geringere Auslastung der Fahrzeuge zu den Filialen, da die Container nicht voll beladen werden können, die Änderung des Lagerlayouts sowie der erhöhte Flächenbedarf im Wareneingang der Märkte durch das gestiegene Rollcontainer Aufkommen.²³

2.2.10 weitere Strategien

Transport Pooling

Transport Pooling bezeichnet die unternehmensübergreifende Zusammenführung von Transportmengen. Auf diese Weise sollen die Auslastungen der Fahrzeuge bei der Anlieferung an die Lager des Großhandels sowie an die Einzelhändler erhöht werden.

Flow Through Distribution

Hierbei erfolgt die Anlieferung an das Zentrallager bereits filialbezogen. Somit entfällt die Kommissionierung im Lager. Die Ware ist entsprechend den Anforderungen der einzelnen Filialen vorgepackt, ausgezeichnet und sortiert.

Central Warehouse Delivery

Die Belieferung erfolgt als Nachbestellung der Bestände im Zentrallager. Die Kommissionierung erfolgt losgelöst von der Anlieferung. Das klassische Zentrallager ist ein typisches Beispiel für CWD.

Purchase Order Management

POM umfasst alle administrativen Operationen vom Auftragsempfang bis zur Rechnungsstellung und der Vorbereitung der Versandinstruktionen, die zur Lieferung der im Auftrag angegebenen Produkte benötigt werden.

Integrated Forwarders

Diese Strategie beschäftigt sich mit der Integration von Dienstleistern in die ECR-Strategie. Der Dienstleister tritt hier als zusätzlicher Partner in der Wertschöpfungskette auf und übernimmt je nach Integrationsgrad verschiedene Aufgaben. Diese Art der Arbeitsteilung setzt ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen den Lieferanten, Abnehmern und Dienstleistern voraus.²⁴

²³ Mau, Markus (2003): S. 105f

²⁴ Mau, Markus (2003): S. 77f

2.3 Supplier Relationship Management

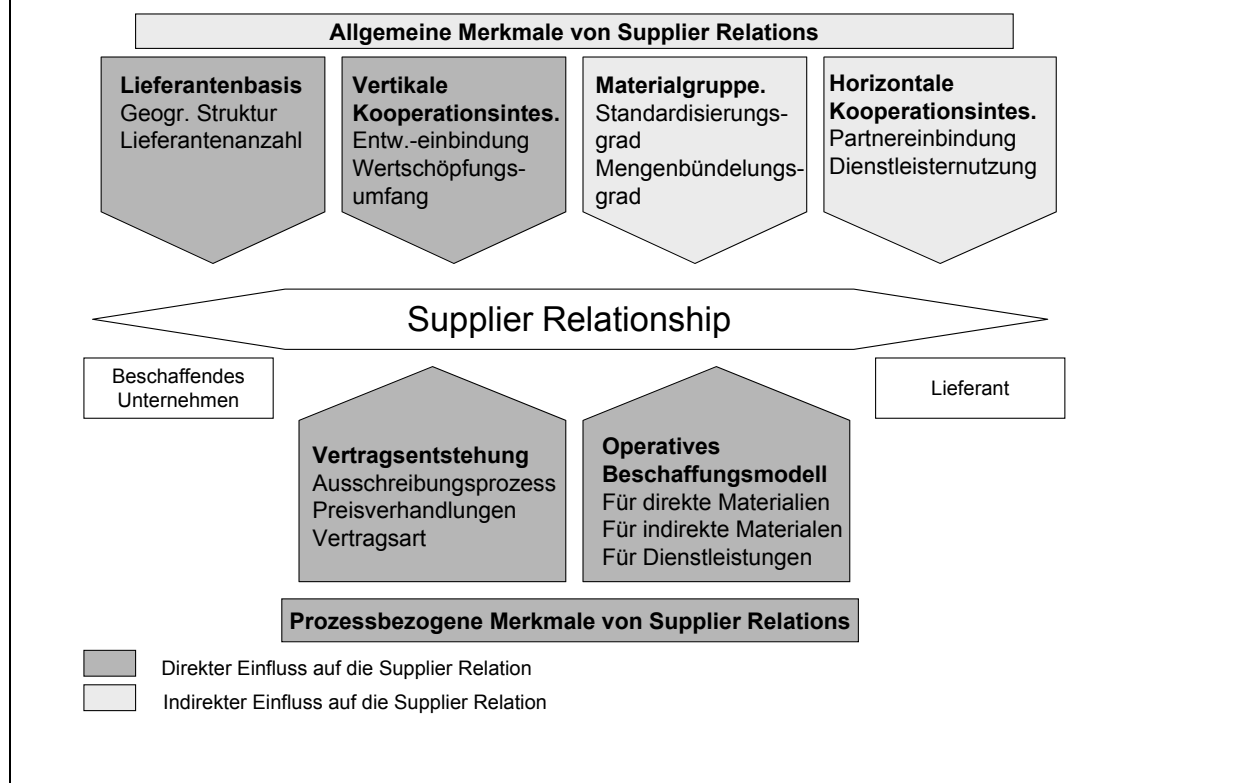
Der Begriff Supplier Relationship Management (SRM) bezeichnet eine weitere Methode, welche zu einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung führt. Zunächst wurde der Begriff SRM für die internetgestützten Beschaffungslösungen Anfang der 90er Jahre genutzt. Mittlerweile werden unter dem Begriff allerdings herkömmliche und internetgestützte Beschaffungslösungen zusammengefasst. Eine Gemeinsamkeit aller Definitionen ist dabei die Mehrdimensionalität. Es geht immer um alle Module des Beschaffungsmanagement, die Betrachtung des gesamten Beschaffungsprozesses und die Abstimmung mehrerer Einzelinitiativen,²⁵ hier zeigt sich schon der erste Zusammenhang zu einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung, welche den Aspekt der Mehrdimensionalität bereits aufnimmt. Eine Lieferantenbewertung muss, um allen Ansprüchen gerecht zu werden, mehrdimensional (ganzheitlich) sein. Wobei der Begriff Ganzheitlichkeit²⁶ im Zusammenhang mit einer Lieferantenbewertung nicht angewandt werden sollte, da eine Lieferantenbewertung zwar mehrdimensional d. h. über mehrere Dimensionen (hier mehrere Mitglieder der Wertschöpfungskette) hinaus gehen kann, aber nicht die gesamte Wertschöpfungskette ganzheitlich betrachten kann.

Um den Begriff des Supplier Relationship Managements zu klären muss zunächst auch der Begriff Supplier Relationship erläutert werden. Eine genaue Erklärung ist nötig, um zu verstehen, an welchen Stellen ein Supplier Relationship Management ansetzen muss. Eine Supplier Relation ist die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen abnehmendem Unternehmen und Lieferanten. Diese können von eng bis weit, vertrauensvoll bis skeptisch, partnerschaftlich bis gegeneinander, kurzfristig bis langfristig, effizient bis ineffizient, direkt bis indirekt und von papierbasiert bis elektronisch reichen.²⁷ Die folgende Abbildung 07 zeigt, dass das Profil einer Supplier Relation durch eine Reihe übergeordneter Merkmale bestimmt wird.

²⁵ Appenfeller, Wieland / Buchholz, Wolfgang (2005): S. 4

²⁶ ganzheitlich ist nach dem Duden definiert als: "auf eine Ganzheit bezogen; über einzelne Fächer o. Ä. hinausgreifend und so einen größeren Zusammenhang darstellend" Duden (2003):S. 597

²⁷ Appenfeller, Wieland / Buchholz, Wolfgang (2005): S. 8f

Abbildung 07: Merkmale von Supplier Relations im Überblick

Quelle: Appenfeller, Wieland / Buchholz, Wolfgang (2005): S. 9

Der Begriff SRM wird in der Literatur von verschiedenen Autoren unterschiedlich definiert. An dieser Stelle sollen einige Definitionen dargestellt werden, aus denen Anregungen, sowie ein Zusammenhang für eine Lieferantenbewertung gezogen werden können.

„SRM ist die kontinuierliche Weiterentwicklung des strategischen Lieferantenmanagements und die gelebte Partnerschaft mit Schlüssellieferanten.“²⁸

Das Supplier Relationship Management konzentriert sich als Teilbereich des Partner Relationship Managements, das alle Maßnahmen zur Planung, Durchführung und Kontrolle der zwischenbetrieblichen Beziehungen zum Inhalt hat, auf die Beziehung zu externen Lieferanten.²⁹

„Mit Supplier Relationship Management (SRM) wird ein umfassender Ansatz verbunden, der von der Motivation getragen wird, eine Win Win Situation sowohl für den Einkäufer als auch den Lieferanten herbeizuführen.“³⁰

²⁸ Pechek, Heinz (2003): S. 23

²⁹ Riemer, Kai / Klein, Stefan (2002): S. 7

³⁰ Beckmann, Helmut / Vlachakis, Joannis / Kelkar, Oliver / Otto, Boris (2002): S. 34

„[...] Supplier Relationship Management (SRM) als das proaktive Management aller Lieferantenbeziehungen über alle Unternehmensbereiche hinweg mit dem Ziel, Produkte zusammen mit den Lieferanten besser, schneller und zu niedrigeren Kosten zu entwickeln, einzukaufen und zu produzieren. Der Zusammenarbeitsgedanke steht damit im Mittelpunkt des SRM. Gleichzeitig bildet SRM damit einen Gegenpol zur klassischen allein preisorientierten Einkäufer-Lieferanten-Beziehung.“³¹

„SRM beinhaltet alle Module zur strategischen Ausrichtung und operativen Abwicklung der Beschaffungsprozesse eines Unternehmens.“³²

SRM ist eine Softwarelösung für die Einbindung von Lieferanten in den gesamten Beschaffungsprozess. Eine SRM-Lösung muss den vollständigen Beschaffungsprozess innerhalb eines Unternehmens und bis zum Lieferanten automatisieren.³³

Diese Definitionen zeigen die Vielseitigkeit des SRM auf. Mit Hilfe dieser Definitionen können Fragestellungen bzw. Ansatzpunkte zur Entwicklung einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung erarbeitet werden.

2.4 SCM / ECR Scorecard

Ein weiteres bereits bestehendes Instrument der Bewertung ist die ECR Scorecard. Durch den Einsatz der ECR Scorecard können ECR Aktivitäten gezielt auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden. Die Bewertung wird den Handelspartnern zur Verfügung gestellt und kann als Benchmark-Instrument verwendet werden, dies wird allerdings in der Praxis nicht oft realisiert da durch den Einsatz keine direkte Steigerung der Produktion bzw. des Gewinns erzielt werden kann. Es werden drei verschiedene ECR-Scorecards unterschieden:

1. The official European ECR Scorecard 1997 (Coopers & Lybrand)
2. Global ECR Scorecard 2002 (GCI)
3. Global ECR Scorecard (2004) (GCI)

An dieser Stelle soll ein Einblick in die genannten Scorecards gegeben werden, diese bieten ein breites Ideenpotenzial für die Lieferantenbewertung. Einzelne Bereiche bzw. Punkte der beschriebenen Scorecards finden sich später in der entwickelten Lieferantenbewertung wieder.

³¹ Cortsen, Daniel / Hofstetter, Jörg (2001)

³² Oventis (2004): S. 1

³³ Barking, Ute / König, Phillipp (2002): S. 23f

Die ECR Scorecard von Coopers & Lybrand wurde 1997 auf der zweiten ECR Konferenz in Amsterdam vorgestellt. Sie dient als Messinstrument für den aktuellen Stand der eigenen ECR Maßnahmen und soll bei der Auswahl neuer Themenfelder für Aktionen und Maßnahmen im Bereich ECR helfen. Der Umsetzungsgrad der einzelnen Aktivitäten kann dabei mit Hilfe der Scorecard bewertet werden. Diese ECR Scorecard ist in die drei Managementebenen: Demand Management, Supply Management und Enabling Management unterteilt. Diese drei Bereiche gliedern sich so, dass 14 Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden können. So werden beispielsweise im Demand Management Aktivitäten aufgezeigt, welche die Produkte den Konsumenten näher bringen. Der Bereich Demand Management befasst sich u. a. mit Fragestellungen der Strategie, der Sortimentsoptimierung, der Promotion und der Produktneueinführung. Im Bereich Supply Management werden Aktivitäten aufgezeigt, welche zu operativen Verbesserungen führen können. Dazu gehören beispielsweise die kontinuierliche Nachschubversorgung, Fragen zum Cross Docking sowie die synchrone Produktion. Im Bereich Enabling Technologies werden die Technologien, die für eine optimale Zusammenarbeit notwendig sind, aufgezeigt. Hierbei handelt es sich u. a. um EDI, Produktcodierung, Palettenstrichcodierung und elektronische Post.³⁴ Die Bewertung dieser Scorecard erfolgt auf einer fünfstufigen Skala. Von 0 (es bestehen keine Pläne oder Aktivitäten) bis 4 (volle Implementierung). In dieser Scorecard erfolgt neben der Darstellung der Verbesserungskonzepte, deren Definition und der Definition der Punkte 0 bis 4, eine Erklärung der Inhalte der Verbesserungskonzepte. Diese genaue Erklärung ermöglicht auch Personen ohne Vorkenntnisse im Bereich ECR ein leichtes Verständnis der Scorecard. Für ein zu entwickelndes Bewertungssystem kann die Wichtigkeit der Erklärungen als eines der entscheidenden Parameter aus der ECR Scorecard 1997 gezogen werden. Durch präzise Handlungserklärungen und eine möglichst einfache Darstellung der Bewertungsfragen ist es auch Personen ohne Kenntnisse in der Lieferantenbewertung möglich die einzelnen Fragen genau zu beantworten.

Die ECR Scorecard 2002 wurden im Gegensatz zur Variante 1997 einige strukturelle Veränderungen vorgenommen. Es wurde neben den drei bekannten Bereichen noch der Bereich Integratoren hinzugefügt. Dieser untergliedert sich in kooperative

³⁴ vgl. ECR Europe (1997): S. 9

Planung und e-business, business-to-business. In den drei Bereichen, welche von der zuvor entwickelten Scorecard bereits bekannt waren, können elf Unterpunkte unterschieden werden. Mit den zwei Unterpunkten aus dem Bereich Integratoren fallen insgesamt 13 Gliederungspunkte an.³⁵ Der erste Bereich im Demand Management teilt sich in vier Unterpunkte auf (strategischer Kurs, Category Management, Menschen und Organisation und Informationsmanagement). Der zweite Bereich im Demand Management ist die Sortimentsoptimierung. Sie untergliedert sich in die Untergruppen Sortimentsplanung, Sortimentsausführung und Sortimentsbewertung. Ein weiterer Unterpunkt ist die Promotionsoptimierung (Promotionsplanung, Promotionsausführung und Promotionsbewertung). Die Optimierung der Einführung neuer Produkte untergliedert sich in NPI³⁶ Planung, NPI Ausführung und NPI Bewertung. Als weitere Gruppe des Demand Managements wird der Mehrwert für den Konsumenten aufgeführt, er unterteilt sich in die Punkte: Wissen über den Verbraucher, Lösungen für den Konsumenten und Absatzwege zum Konsumenten. Das Supply Management setzt sich aus vier Untergruppen zusammen. Erstens das Strategie- und Leistungsspektrum mit den Unterpunkten strategischer Kurs, Menschen und Organisation und Informationsmanagement, zweitens die kontinuierliche Versorgung (automatisierte Lagerauftragserteilung, Continuous Replenishment, Produktionstechniken, Transportoptimierung und effiziente Stückladung), drittens die bedarfsgesteuerte Versorgung, mit den Unterpunkten synchronisierte Produktion und integrierte Zulieferer. Der letzte und vierte Punkt ist die Zuverlässigkeit der Prozesse mit den Unterpunkten: zuverlässiger Lagerbetrieb, zuverlässiger Vertrieb und zuverlässige Produktion. Im Bereich Enablers werden die Bereiche gemeinsame Daten- und Kommunikationsstandards sowie Kosten-, Gewinn- und Wertbemessung unterschieden. Der erstgenannte Bereich unterteilt sich in die Untergruppen Produkt- und Lieferungskennzeichnung, Stammdatenpflege, elektronischer Datenaustausch und elektronische Kommunikationsstandards. Der zweitgenannte Bereich unterteilt sich in Prozesskostenrechnung und die Messung des Mehrwertes für den Kunden. Der Bereich Integratoren setzt sich aus kooperativer Planung und e-business sowie business-to-business zusammen. Hier erfolgt keine weitere Untergliederung.³⁷ Die Bewertung der

³⁵ GCI (2002)

³⁶ NPI = New Product Introduction

³⁷ Medley, Patrick / Hilario, Gerry (2001): S. 14

Scorecard erfolgt auf einer fünfstufigen Skala. Diese beginnt bei 0 (keine Aktivitäten oder Planungen) und endet bei 4 (vollständige Umsetzung der Aktivitäten im ECR Bereich).

Die ECR-Scorecard 2004 wurde im Februar 2004 auf der Grundlage der ECR-Scorecard 2002 entwickelt. Dabei wurde zu einem großen Teil auf die Gliederung der vorherigen Scorecard zurückgegriffen. An dieser Stelle werden aus diesem Grund nur die Veränderungen zur vorherigen Scorecard beschrieben.

Der Bereich Demand Management besteht aus 5 Untergruppen. Eine neue Untergruppe wurde für die Gruppe Mehrwert für den Konsumenten erarbeitet, die gemeinsame Schaffung von Kundennutzen mit den Punkten gemeinsames Informationsmanagement, Zielkundenausrichtung und differenzierte Lösungen.

Der Bereich Supply Management hat sich im Gegensatz zur vorherigen Scorecard inhaltlich nicht verändert. Es wurden lediglich in einzelnen Bereichen die Namen verifiziert. So gibt es hier die 4 Untergruppen: Strategie und Fähigkeiten, optimierte Warenversorgung, integrierte und nachfragegesteuerte Versorgung sowie Zuverlässigkeit der Produkte.

Der Bereich Enabling Technologies wird in drei Untergruppen aufgeteilt. Zunächst die Identifikationsstandards mit der Unterteilung in Global Trade Item Number auf der Verkaufseinheit und auf der Verpackungseinheit, Serial Shipping Number, Nummer der Versandeinheit, Global Location Number, Electronic Product Code und Standard Produktklassifikation. Als weiterer Punkt ist der Einsatz von elektronischen Nachrichtenstandards mit den Punkten elektronische Nachrichten in der Logistik, für Planung, Prognose und Bevorratung sowie für Stammdaten zu nennen. Als letzter Unterpunkt ist hier die globale Datensynchronisation zu nennen, welche sich nicht mehr unterteilt.

Der Bereich Integratoren teilt sich in die Untergruppen gemeinsame Planung und Prognose sowie Kosten-, Gewinn- und Wertbemessung. Die zweitgenannte Gruppe teilt sich in Prozesskostenrechnung und Messung des Konsumentennutzens.

Die Bewertung dieser Scorecard erfolgt analog zur Bewertung der vorherigen Scorecard. Beim Ausfüllen der Scorecard ist es hier jedoch möglich auch 1/2 Punkte zu vergeben. Dies hat große Auswirkungen auf das Ergebnis, da Teilpunkte zu einem besseren Ergebnis führen können.³⁸

³⁸ GCI (2004)

Es kann zusammenfassend gesagt werden, dass sich die Scorecard von 1997 bis 2004 weiterentwickelt hat. Aufbauend auf der Scorecard von 1997 haben sich die Prioritäten der Punkte verschoben. So ist zu sehen, dass der Punkt Demand Management zurückgegangen ist. Des Weiteren kam es zu einer Vergrößerung des Fragenpools von 36 Fragen in der ersten Scorecard von 1997 zu 45 Fragen in der dritten Scorecard aus dem Jahr 2004, dies bedeutet vor allem einen Mehraufwand für die Personen, welche die Scorecard ausfüllen sollen.

Die Vorgehensweise bei den oben beschriebenen Scorecards geben hilfreiche Hinweise zur Erstellung einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung. So können einige Bewertungskriterien auch bei einer Lieferantenbewertung eingesetzt werden. Des Weiteren liefern die Bewertungsmethoden der Scorecard Hinweise, wie die Bewertung und Gewichtung in einer Lieferantenbewertung genutzt werden kann. Es zeigt sich, dass es von großer Wichtigkeit ist, dass es eindeutige Möglichkeiten der Bewertung geben muss. Die entsprechenden Antwortmöglichkeiten auf eine Frage müssen klar definiert sein. Die Vergabe von 1/2 Punkten zeigte sich bei der Scorecard als großes Manipulationsfeld, da durch die „Zwischenpunkte“ das Ergebnis deutlich verbessert werden kann. Auch die Übersichtlichkeit einer Lieferantenbewertung muss gegeben sein. Eine klare Struktur, mit eindeutigen Anweisungen bzw. Erklärungen vereinfacht das Ausfüllen der Bewertung und führt zu einer höheren Genauigkeit der Ergebnisse.

3. Lieferantenmanagement

3.1 Was ist Lieferantenmanagement?

„Es ist die Aufgabe des Einkaufs, das Unternehmen mit allen benötigten Waren und Dienstleistungen zu wirtschaftlichen Bedingungen termingerecht und in der erforderlichen Qualität und Menge zu versorgen“³⁹.

Dieser Grundsatz steht so oder so ähnlich in zahlreichen Büchern zur Betriebswirtschaftslehre und hat Generationen überstanden. In der heutigen Zeit haben sich allerdings die Anforderungen der Kunden nachhaltig geändert und damit hat sich auch die Aufgabe des Einkaufs vom Bestellerbüro zum strategisch orientierten Zweig eines Unternehmens gewandelt. Erfolg haben auf Dauer nur diejenigen Unternehmen, die im Rahmen ihrer betrieblichen Optimierung die gesamte Wertschöpfungskette im Blick haben. Traditionell wurde der Einkaufsbereich fast ausschließlich unter Kostengesichtspunkten betrachtet.⁴⁰ In vielen Unternehmen ist die Anzahl der Lieferanten in den letzten Jahren stark gewachsen. In der Folge wissen die Unternehmen oft nicht, mit wie vielen Lieferanten sie zusammenarbeiten, wie leistungsfähig die Lieferanten sind oder ob es Alternativlieferanten gibt. Doch schon der „Managementpapst“ Peter Drucker⁴¹ erkannte: „If you can't measure it, you can't manage it.“ Transparenz und Erfolgsmessung spielen gerade in der Beschaffung eine entscheidende Rolle. Es gilt die besten und zuverlässigsten Lieferanten zu ermitteln, die Lieferantenbasis zu optimieren und den jeweiligen Lieferantenbeziehungen das richtige Maß an Ressourcen zuzuordnen.⁴² Der Begriff des Lieferantenmanagement lässt sich dabei als effektive und effiziente Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Lieferantenbasis und der Lieferantenbeziehungen eines Unternehmens definieren⁴³. Der Trend zum Lieferantenmanagement führt zu einer engeren Absprache und Koordination zwischen Lieferanten, Herstellern und Händlern. Dabei entstehen zunehmend komplexe Lieferantennetzwerke, die als ein

³⁹ Wöhe, Günter (1981): S. 420

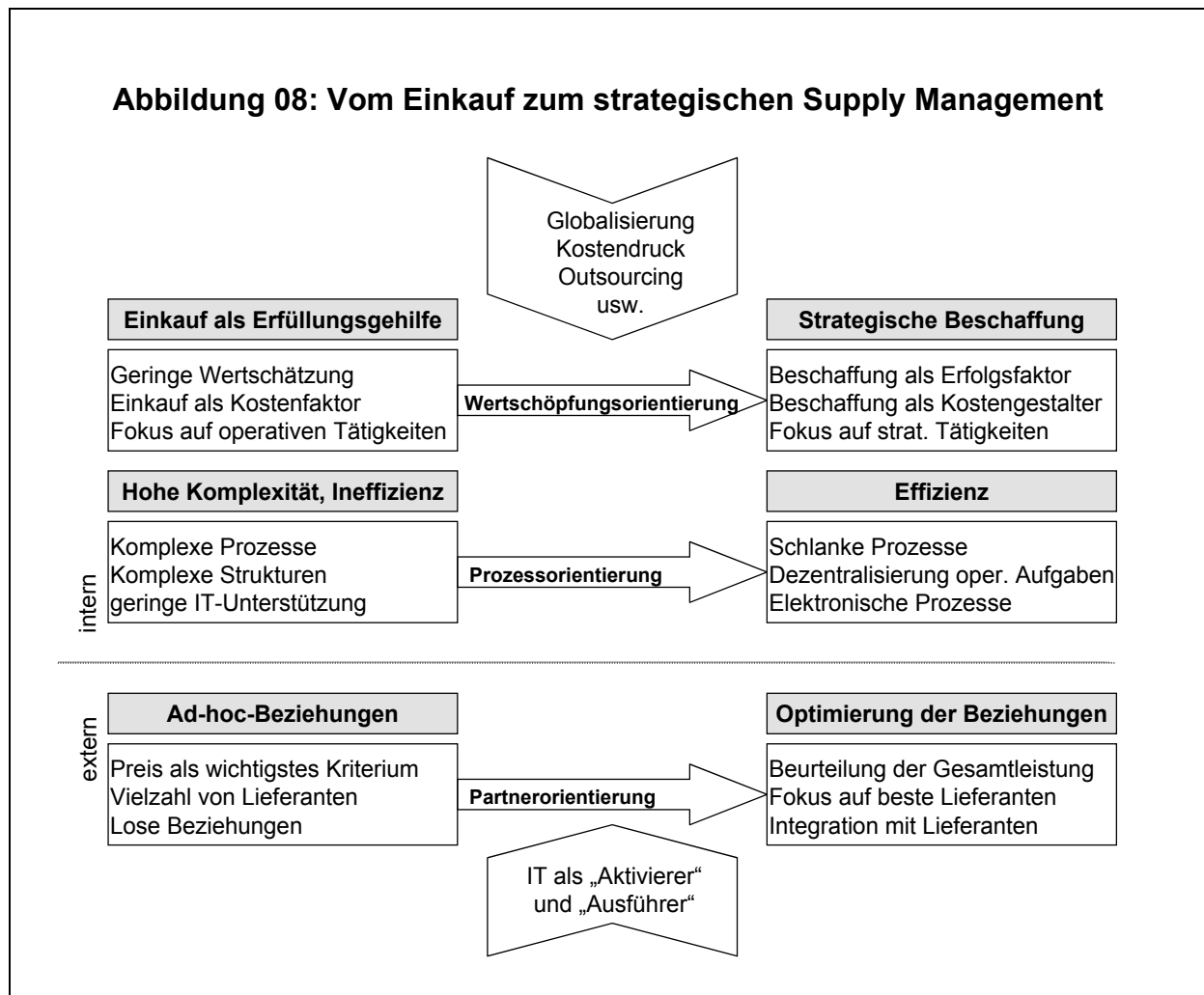
⁴⁰ Vgl. Tang, Christopher S. (1999): S. 40

⁴¹ Peter F. Drucker wurde 1909 in Wien geboren und gilt als der einflussreichste Denker auf dem Gebiet der Wirtschaft und des Managements vgl: z. B. The Daily Drucker, Managements Challenges for the 21th century

⁴² Eyholzer, Kilian / Münger, Thomas (2004): S. 12

⁴³ Sibbel, Rainer / Hartmann, Felix (2005): S. 72

System wahrgenommen und auch gemanagt werden müssen. Ziel eines jeden Abnehmers und Lieferanten sollte es sein, eine optimale Zusammenarbeit mit effizienten Informationsflüssen und Optimierungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Sinne eines Supply Chain Management (SCM) zu erreichen⁴⁴. Damit einher geht die Abkehr von der heute oft dominierenden Transaktions- hin zu einer Wertschöpfungskettenorientierung und damit zu einem strategischen Supply Chain Management mit reorganisierten, optimierten und daher effizienteren Strukturen und Abläufen. Die Optimierung der Beziehungen zu den Lieferanten stellt ein wichtiges Standbein des strategischen Supply Chain Management dar. In Abbildung 08 werden die Veränderungen vom Einkauf zum Supply Management schematisch dargestellt.



Quelle: verändert nach Eyholzer, Kilian (2002)

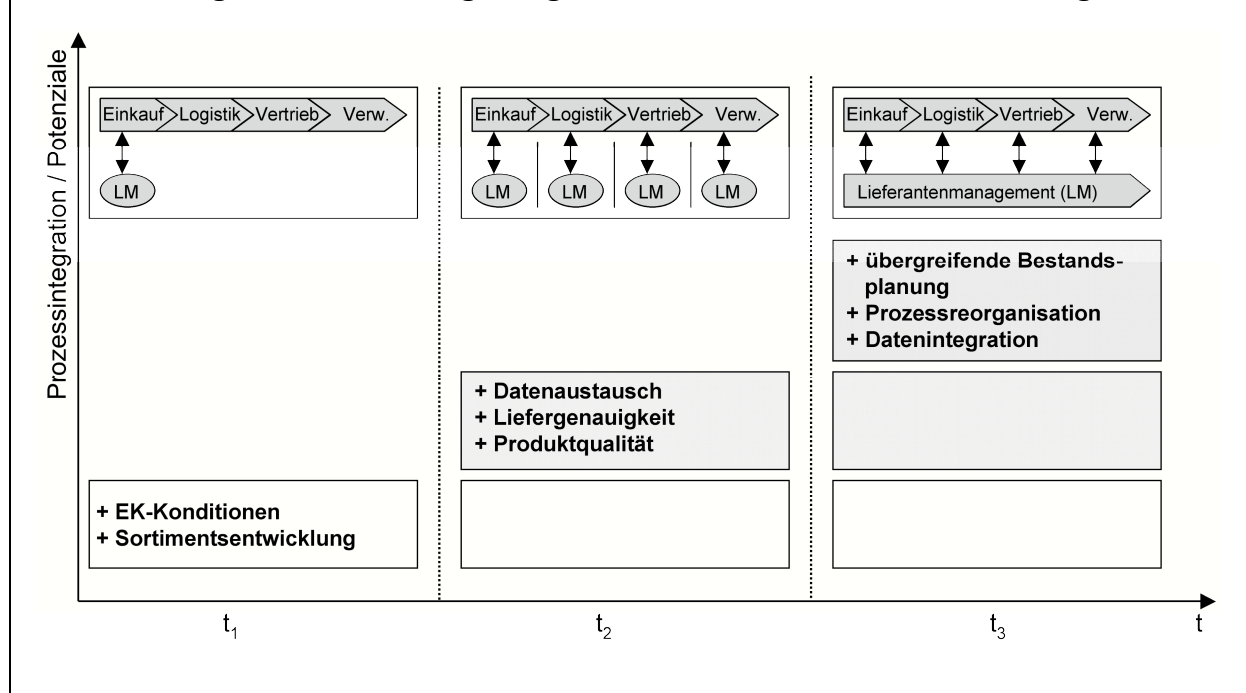
Wie in der Abbildung 08 erkennbar sind die drei Elemente Wertschöpfungsorientierung, Prozessorientierung und Partnerorientierung die entscheidenden

⁴⁴ HMD (1999)

Aspekte der Veränderung vom herkömmlichen Einkauf zu einem strategischen Supply Chain Management und damit einem Lieferantenmanagement. Um diesen Schritt zu gehen, ist auch eine Lieferantenbewertung nötig, denn diese liefert die Informationen, welche für ein strategisches Management zwischen Herstellern und Abnehmern nötig ist. In dieser Arbeit wird von Lieferantenbewertung und Lieferantenrating gesprochen. Der Begriff Rating ist zwar spezieller, wenn von einem Beispiel gesprochen wird, er bringt die Objektivität der Bewertung noch besser zum Ausdruck. Mit diesem Begriff wird eine Klassifizierung verbunden, d. h. an das Ziel des Ratings ist eine numerische Auswertung in Form einer Note oder Zahl gebunden. Das Rating ist damit eine spezielle Form der Bewertung.⁴⁵

Die Veränderungen auf den verschiedenen Stufen werden vorwiegend durch den Einsatz neuentwickelter Strategien und Methoden, wie z. B. die in Kapitel 2 genannten, möglich gemacht und immer weiterentwickelt. Studien zeigen, dass das Thema Lieferantenmanagement in vielen Unternehmen in den Geschäftsprozessen etabliert ist. Es zeigt sich das kontinuierlich an der Verbesserung der Prozesse und Schnittstellen gearbeitet wird. Dies wird u. a. auch durch die Vielzahl der Publikationen zu diesen Themen bestätigt. Es zeigt sich auch, dass mit zunehmender übergreifender Prozessintegration immer neue Potenziale erschlossen werden können. Die folgende Abbildung 09 macht diesen ständigen Erweiterungs- bzw. Verbesserungsprozess schematisch deutlich.

⁴⁵ zu den Begriffen Rating und Bewertung siehe auch Kapitel 4

Abbildung 09: Erweiterungsmöglichkeiten durch Lieferantenmanagement

Quelle: verändert nach Schmelting, Carsten / Schmalbach, Torsten (2006): Lieferantenmanagement in Beschaffungsmanagement 8/2006, S. 14

Abbildung 09 zeigt, dass sich das Lieferantenmanagement als einen Erweiterungsprozess, als zukunftsorientierte Auswahl, Steuerung und Kontrolle der Lieferanten und Beziehungen unter Berücksichtigung der Wettbewerbsstrategie verstehen lässt. Zeitabschnitt t_1 stellt die ursprünglichen Aufgaben des Einkaufs dar, hier gab es keine wertschöpfungsorientierte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen. Der Einkauf hatte die Aufgaben der Kostenkontrolle und der Sortimentsgestaltung. Im Abschnitt t_2 erweiterte sich der klassische Begriff des Lieferantenmanagements bereits auf weitere Bereiche, wie Logistik, Vertrieb und Verwaltung. Eine gesteuerte Zusammenarbeit erfolgte nicht. Der moderne Begriff des Lieferantenmanagements ist im Zeitabschnitt t_3 dargestellt. Hier findet eine Vernetzung der Bereiche statt. An dieser Stelle ist auch eine mehrdimensionale Lieferantenbewertung anzusiedeln, sie benötigt Daten aus verschiedenen Betriebsbereichen und vernetzt diese zu einem Gesamtergebnis.

3.2 Einordnung des Lieferantenmanagements

Lieferantenmanagement gehört zum großen Gebiet des Beschaffungsmanagement. Das Beschaffungsmanagement wird wie viele Unternehmensbereiche heute in operative und strategische Tätigkeiten unterschieden. Dabei umfasst das operative

Beschaffungsmanagement eher „nach innen“ gerichtete Aufgaben, wie z. B. die Vereinfachung von Abläufen im Einkauf, die Bedarfsermittlung, Materialdisposition oder die Abwicklung einzelner Transaktionen. Die operative Ebene stellt einen wichtigen Bestandteil des Lieferantenmanagements in Form von kurzfristigen Bewertungen und Förderungen der bestehenden Lieferantenbasis dar. Die Lieferantenbewertung beinhaltet die regelmäßige Überprüfung der Leistungserstellung im Rahmen eines operativen Lieferantenmanagements. So soll die operative Lieferantenbewertung die Leistung aktueller Lieferanten im Zeitablauf transparent machen, um kurzfristige Maßnahmen zu ermöglichen. Das strategische Beschaffungsmanagement dagegen weist sowohl nach innen als auch nach außen gerichtete Komponenten auf. Es versucht, Rahmenbedingungen des Marktes und Beziehungsmuster mittel- und langfristig zu beeinflussen und bestehende Ablauf- und Aufbauorganisationen zu verbessern. Wichtige Punkte des strategischen Beschaffungsmanagement sind z. B. Beschaffungsprogrammpolitik, Gestaltung der Sourcing-Strategie, Preis- und Konditionspolitik, Kommunikationspolitik, die Gestaltung der Beschaffungsorganisation oder die Gestaltung von Lieferantenportfolios und Lieferantenbeziehungen.⁴⁶ Die strategische Lieferantenbewertung als Teil des strategischen Lieferantenmanagements grenzt sich von der operativen Lieferantenbewertung ab, in dem sie punktuell im Rahmen einer erstmaligen oder erneuten Lieferantenauswahl durchgeführt wird und bei der eher langfristige Leistungsindikatoren der Zulieferer bewertet werden.⁴⁷ Die folgende Abbildung 10 zeigt den Aufbau der Beschaffung schematisch.

⁴⁶ Wagner, Stephan M. (2002): S.7ff

⁴⁷ Sibbel, Rainer / Hartmann, Felix (2005): S. 73

Abbildung 10: Beschaffungsmanagement

Quelle: verändert nach Wagner, Stephan M. (2002): S. 10

3.3 Partnerschaftliche Beziehungen als Grundlage des Lieferantenmanagements

Im Bereich des Lieferantenmanagements zeigen sich in vielen Betrieben aller Art noch deutliche Verbesserungspotenziale. Auf der Absatzseite wurde mit Hilfe des Customer Relationship Management (CRM) die Beziehung zwischen Kunden und Handel bzw. Hersteller schrittweise verbessert, dahingegen war die Beschaffungsseite lange Zeit von losen und oftmals kompetitiven Beziehungen gekennzeichnet. Viele Unternehmen kümmerten sich meist nur um die Verbesserung interner Prozesse und die Optimierungen innerhalb des Unternehmens. Partnerschaftliche Beziehungen mit Lieferanten werden nicht in Betracht gezogen oder schnell verworfen. Oft wurde der Lieferant nicht als Partner sondern als Widersacher betrachtet und durch permanente Preisverhandlungen gegen andere Lieferanten ausgespielt. Dies hatte negative Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen Herstellern, Handel und Lieferanten und förderte zusätzlich eine Unzuverlässigkeit und Misstrauen, was zu Mehraufwand und damit verbundenen Kosten führte. Dabei wird es in Zukunft zunehmend wettbewerbsentscheidend sein, gemeinsam mit den

Lieferanten und anderen Partnern Optimierungen und Innovationen durchzusetzen⁴⁸. Das Verständnis der Partnerschaft darf sich dabei nicht auf Preisverhandlungen in einmal im Jahr statt findenden Konditionsverhandlungen beschränken⁴⁹. Es kann gesagt werden, dass ein Abnehmer prinzipiell entscheiden muss, welche Art von Beziehung er zu seinen Lieferanten führt. Es können zwei gegensätzliche Varianten identifiziert werden: Die partnerschaftliche und die konfrontativ ausgelegte Lieferantenstrategie. Sie basieren auf engen bzw. losen Beziehungen zu den Lieferanten. Eine Lieferantenbewertung sollte immer von kooperativen Partnerschaften ausgehen, da ein positives Ergebnis für Lieferant und Handel in erster Linie von der strategisch ausgerichteten Zusammenarbeit abhängig ist. Tabelle 02 zeigt die Ausprägungen der unterschiedlichen Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen.

Tabelle 02: Lieferantenstrategien

Kriterien	Kooperativ	Konfrontativ
Zeithorizont der Zusammenarbeit	Langfristig	Kurzfristig
Lieferantenbasis	Eher gering	Groß
Lieferantenentwicklung	Intensive Nutzung	Keine / geringe Nutzung
Lieferantenauswahl	Quantitative und qualitative Kriterien	Auf Einkaufspreis fixiert
Organisation	Organisator, Verankerung vorhanden	Organisator, Verankerung nur sporadisch vorhanden
Bindung durch Rahmenverträge	Ja	Nein
Lieferantenintegration	Sehr hoch	Gering
Investitionen in Zusammenarbeit	Intensive Nutzung	Verzicht
Zielsetzung	Gemeins. Erschließen von Optimierungspotenzialen	Kostenvorteile durch Wettbewerb unter Lieferanten

Quelle: Schmelting, Carsten / Schmalbach, Torsten (2006): S. 13

⁴⁸ Beer-Sorokin, Martin / Hermann, Sven (2006): S. 39

⁴⁹ Im hier vorgestellten Beispiel finden nur jährliche Konditionsverhandlungen statt, dies kann durchaus als für den Handel übliche Praxis bezeichnet werden.

Wie die Art der Zusammenarbeit von einem Unternehmen genutzt wird und wie erfolgreich dies dann ist, hängt von der Integration in die Wettbewerbsstrategie des gesamten Unternehmens ab. Eine Konfrontation wird oft bei dem Ziel der Kostenführerschaft gewählt. Als Beispiel lassen sich hier aus dem Bereich des Lebensmittelhandels Discounter nennen. Sie zielen auf eine Kostenführerschaft durch aggressive Verhandlungen mit den Lieferanten ab. Hier wird bewusst der Wettbewerb zwischen den Lieferanten gefördert und konsequent ausgenutzt, um z. B. niedrigere Einkaufspreise zu erzielen. Kostenintensive Investitionen in die Lieferantenbeziehungen werden aufgrund der hohen Fluktuationsrate des Lieferantenstammes vermieden. Auf der anderen Seite ist eine Wettbewerbsstrategie, welche beispielsweise als Schwerpunkt ein hohes Qualitätsniveau vorsieht für eine partnerschaftliche Lieferantenstrategie angemessener. Zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen werden gemeinsame Prozessverbesserungen und Investitionen in die Wertschöpfungskette durchgeführt. Die hohen Anforderungen dieser Strategievariante führen zu einer engen Bindung der Prozessbeteiligten. Dabei kann es im Fall der kooperativen Strategie durchaus auch zu einer Kostenführerschaft kommen, in dem gemeinsam Schwachpunkte in der Prozesskette erkannt und behoben werden und so Einsparpotenziale freigelegt werden.

Aufgrund mangelnder Transparenz und dem „Verstecken“ von Unterlagen, Informationen und des Wissens ist teilweise nicht klar mit wie vielen Lieferanten überhaupt zusammengearbeitet wird. Allerdings verstehen heute immer mehr Unternehmen, dass der Preis nur eines von vielen wichtigen Kriterien ist und das in erster Linie die Gesamtheit der Leistungen des Lieferanten zu betrachten und zu bewerten ist. So zeigt sich, dass eine mehrdimensionale Zusammenarbeit, langfristige und partnerschaftliche Beziehungen und oft auch eine Fokussierung auf die besten Lieferanten erfolgsversprechender sind, als das alte Verständnis von Lieferantenmanagement, das sich wie auch bereits in Abbildung 09 schon gezeigt, nur auf die Grundaufgaben des Einkauf bezogen hat. Viele Unternehmen erkennen, dass ein mehrdimensionales Lieferantenmanagement einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt. Die Auswahl zuverlässiger Lieferanten wird für Handel und Hersteller im Rahmen der zunehmenden Wettbewerbsorientiertheit immer wichtiger. Eine auskunftsfähige und entscheidungsunterstützende Lieferantenbewertung ist von zentraler Bedeutung um die Potenziale und Fähigkeiten der vorhandenen oder zukünftigen Lieferanten richtig einzuschätzen und entsprechende

Geschäftsbeziehungen optimal mit Hilfe der vorhandenen technischen Möglichkeiten zu gestalten.⁵⁰ Letztlich geht es vor allem darum, die Transparenz hinsichtlich des existierenden Lieferantenstammes und neuer potenzieller Lieferanten zu gewährleisten. Dabei müssen die entscheidenden Parameter, die die Leistungsfähigkeit eines Lieferanten kennzeichnen, bekannt sein. Dies ist am effektivsten mit Hilfe einer umfangreichen und mehrdimensionalen Lieferantenbewertung zu gewährleisten. Dazu zählen auch alle relevanten Unternehmensdaten und Anforderungskriterien zur Qualifizierung der Lieferanten. Die Leistung des Lieferanten muss mit Hilfe dieses Instrumentes messbar gemacht werden. Als Aufgabe einer Lieferantenbewertung ist dabei die objektive Bewertung der Lieferanten, aber auch der Abnehmer zu verstehen.

Um partnerschaftliche Beziehungen mit Lieferanten zu realisieren sind viele Zweige eines Unternehmens gefordert. Die Zusammenarbeit dieser Gebiete ist für ein Lieferantenmanagement von entscheidender Bedeutung. Im nächsten Abschnitt 3.4 soll zunächst die Bedeutung des Lieferantenmanagements aufgezeigt werden, um dann in einem weiteren Schritt auf die spezielle Bewertung beim Globus SB Warenhaus einzugehen.

3.4 Bedeutung des Lieferantenmanagements

Die Einführung in die Bedeutung des Lieferantenmanagements soll im Folgenden mit einer kurzen Erklärung und einer Übersicht über die drei Typen der Lieferanten begonnen werden. Es wird gezeigt welche Verhandlungspositionen sich gegenüber den Lieferanten je nach strategischer Wichtigkeit darstellen. Zu jeder Situation bieten sich spezifische Reaktionsmuster an:

Captive Buying: Um „Captive Buying“ handelt es sich, wenn die Abhängigkeit von einem Produkt hoch, die Verhandlungsposition gegenüber dem Lieferanten aber schlecht ist. Hier ist die strategische Handlungsfähigkeit der Unternehmen eingeschränkt, weil z. B. alternative Lieferanten einfach nicht existieren. In diesem Fall versucht der Käufer, durch kooperatives Verhalten negative Effekte der Abhängigkeit möglichst stark zu mildern oder gar nicht erst auftreten zu lassen. Als Ziel sollte der Käufer bzw. Händler den Lieferanten möglichst früh von den langfristigen Vorteilen der kooperativen Zusammenarbeit überzeugen. Gelingt das dem Händler nicht, läuft er Gefahr, dass der Lieferant diese Situation ausnutzt und

⁵⁰ Eyholzer, Kilian / Kuhlmann, Walter / Münger, Thomas (2004): S. 67

den eigenen Nutzen auf Kosten des Käufers maximiert. Als weitere Alternative für den Käufer zeigt sich die Suche nach Alternativen zu dem vorhandenen Lieferanten. Hierzu könnten z. B. Insourcing, im Sinne des Aufbaus eigener Produktionskapazitäten gelten, was allerdings im Lebensmitteleinzelhandel nicht oder nur sehr unwahrscheinlich möglich ist. Als weitere Alternative ist die Ausweitung des Marktes, z. B. die globale Beschaffung zu betrachten.

Cooperative Buying: Zu kooperativem Verhalten zwischen den Unternehmen kommt es am ehesten im Falle ausgeglichener Verhandlungspositionen. In diesem Falle stehen verschiedene Grade der Integration offen, z. B. eher auf Beschaffungsprozesse ausgerichtete Partnerschaften oder Partnerschaften die eine Produkt- und Serviceverbesserung zum Ziel haben. Um wechselseitige Interessen auszugleichen, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden bzw. Kommunikationsdistanzen zu überbrücken ist hier ein sorgfältiges Beziehungsmanagement sehr wichtig. Das kooperative Verhalten ist die beste Voraussetzung für ein funktionierendes Bewertungssystem, denn wie schon oben erwähnt ist das Erreichen von Verbesserungen auf beiden Seiten durch eine Zusammenarbeit am ehesten zu erwarten.

Command Buying: Hier hat im Gegensatz zum Captive Buying der Käufer die bessere Verhandlungsposition als der Lieferant. Dies kann zum einen aus einem relativ hohen Wettbewerbsgrad des Lieferantenmarktes oder durch sehr spezifische Investitionen des Lieferanten, die den Käufer binden, erklärt werden. Es kommt somit zu einer Machtstellung des Käufers, er kann dem Lieferanten gewisse Vorgaben machen. Die Etablierung einer zusammenarbeitenden Strategie ist jedoch auch hier erfolgsversprechender als das Ausnutzen der besseren Verhandlungsposition. Denn es hat sich gezeigt, dass nur das kooperative Verhalten sowie die Motivation wechselseitiger Anpassung Vorteile für beide Partner erzielen können. Es kann beispielsweise versucht werden, durch gezielte Lieferantenentwicklungs- und bewertungsprogramme die Potenziale der Lieferanten auszuschöpfen und die Beziehung von einer bloßen Abhängigkeit des Lieferanten zu einem echten „Commitment“ zu entwickeln.⁵¹

Die Lieferantensituation soll sowohl aus Wettbewerbsgesichtspunkten als auch aus Kooperationsgesichtspunkten betrachtet werden. Diese Arbeit beschäftigt sich haupt-

⁵¹ Riemer, Kai / Klein, Stefan (2002):S. 13

sächlich mit der Frage der Verbesserung der Geschäftsbeziehungen durch mehrdimensionale Zusammenarbeit (kooperatives Verhalten), dabei soll auch gezielt auf die Wettbewerbsvorteile für Lieferanten und Händler eingegangen werden. Denn obwohl Kooperationen zunehmend wichtiger werden, gilt es, auch die eigene Position gegenüber Lieferant / Hersteller / Händler hinsichtlich Abhängigkeit und Alternativen einzuschätzen und eine Kooperation dort anzustreben, wo sie sinnvoll und Nutzen bringend erscheint. Die folgende Tabelle 03 zeigt die Grundtypen der Lieferantenbeziehungen. Im Gegensatz zu Tabelle 02, in der Lieferantenstrategien in die zwei Möglichkeiten kooperativ und konfrontativ untergliedert wurden, werden hier Lieferantenbeziehungen in 4 Ausprägungen unterschieden. Dabei werden die Beziehungen nach den Charakteristika: Produkt, Industrie / Markt, Lieferanten und Abhängigkeit aus Sicht des Käufers unterschieden.

Tabelle 03: Art der Lieferantenbeziehung

Art der Lieferantenbeziehung				
Charakter- istika	Competitive (Konkurrierend)	Cooperative (Zusammen- arbeitend)	Captive (gefangen)	Command (anführend)
Produkt	Standardisierte Produkt, Reife Technologien Wenig Innovation Niedrigpreis- produkte	Komplexe Produkte, Kritische Bedeutung Innovationsge- trieben Hohe Investitionen Hoher F&E Bedarf	Techn. komplexe Produkte Reife, beherrschte Technologien wenig Innovation, wenig Wandel	Techn. komplexe Produkte Vom Lieferanten entwickelte neue Technologien Wichtiger Innovationsbeitrag Hoher F&E Bedarf
Industrie/ Markt	Lieferantenmarkt fragmentiert viele Anbieter Preiswettbewerb wenig Wachstum	Beide Märkte konzentriert Wachstumsmarkt, hohe Nachfrage	Lieferantenmarkt konzentriert, Käufermarkt (event.) fragmentiert Stabile Nachfrage, kein Wachstum	Lieferantenmarkt fragmentiert, Käufermarkt konzentriert Wachstumsmarkt Starker Wettbewerb Instabiler Markt
Lieferanten	Lieferanten kleiner als Käufer (KMU's) Lieferanten mit geringer Verhandlungsmac ht aber großer Abhängigkeit von Käufer	Lieferanten meist genauso groß wie Käuferunternehmen Lieferant besitzt wichtiges know how/Technologie Starker Forschungsbeitrag zum Produkt	Große Lieferanten mit proprietärer Technologie Wenige, etablierte Lieferanten Hohe Verhandlungs- macht	Meist, kleiner oft junge Unternehmen Besitzen proprietäre Technologien, die sie an den Käufer binden Geringe Verhandlungs- macht
Abhängigkeit aus Sicht des Käufers	Niedrige Wechselkosten Keine Abhängigkeiten	Wechsel fast unmöglich, strategische Abhängigkeit	Hohe Wechselkosten Hohe Abhängigkeit vom Lieferanten	Mittleres Wechselkosten- niveau Lieferant abhängig vom Käufer

Quelle: Bensaou, Ben M. (1999) S. 37

Die Ausgestaltung der Flüsse zwischen Lieferant und Abnehmer ist das zentrale Gestaltungsfeld des Lieferantenmanagements. Diese Flüsse bestehen zum einen

aus dem Austausch von Gütern oder Dienstleistungen und zum anderen aus dem Austausch von Informationen. Im Mittelpunkt steht die Versorgung des Unternehmens, in diesem Fall des Handels mit Waren. Der Materialfluss ist damit das zentrale Objekt der Logistik. Zur optimalen Steuerung des Materialflusses bedarf es eines entsprechenden Informationsflusses. Das Ziel, welches durch eine überbetriebliche Qualitätssicherung gefördert werden kann und soll, ist eine optimale Versorgung sicherzustellen. Zu den Lieferantenmanagementsystemen werden in der Literatur verschiedene Bausteine gezählt, so z. B. Lieferantenauswahl, Festlegung der Lieferantenstrategie, Lieferantenbewertung, Umgang mit Lieferanten, Lieferantenförderung, Lieferantenentwicklung und Lieferantenlistung. In dieser Arbeit soll das Lieferantenmanagementsystem im Wesentlichen aus drei Bausteinen bestehen:

- Die *Lieferantenauswahl*: Diese stellt sicher, dass nur die besten und qualitativ hochwertigen Lieferanten zugelassen werden. Im Fall des Globus SB Warenhauses wird an dieser Stelle über die Einlistung bzw. Auslistung eines Lieferanten entschieden.
- Die *Lieferantenbewertung*: Diese stellt sicher, dass die aktuellen Lieferanten den Anforderungen des Kunden entsprechen. Dieser Baustein stellt den Schwerpunkt dieser Arbeit dar.
- Die *Lieferantenentwicklung*: Diese entsteht aus den Ergebnissen der ersten beiden Bausteine. Durch die Ergebnisse und Beurteilungen können Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten erreicht werden.⁵²

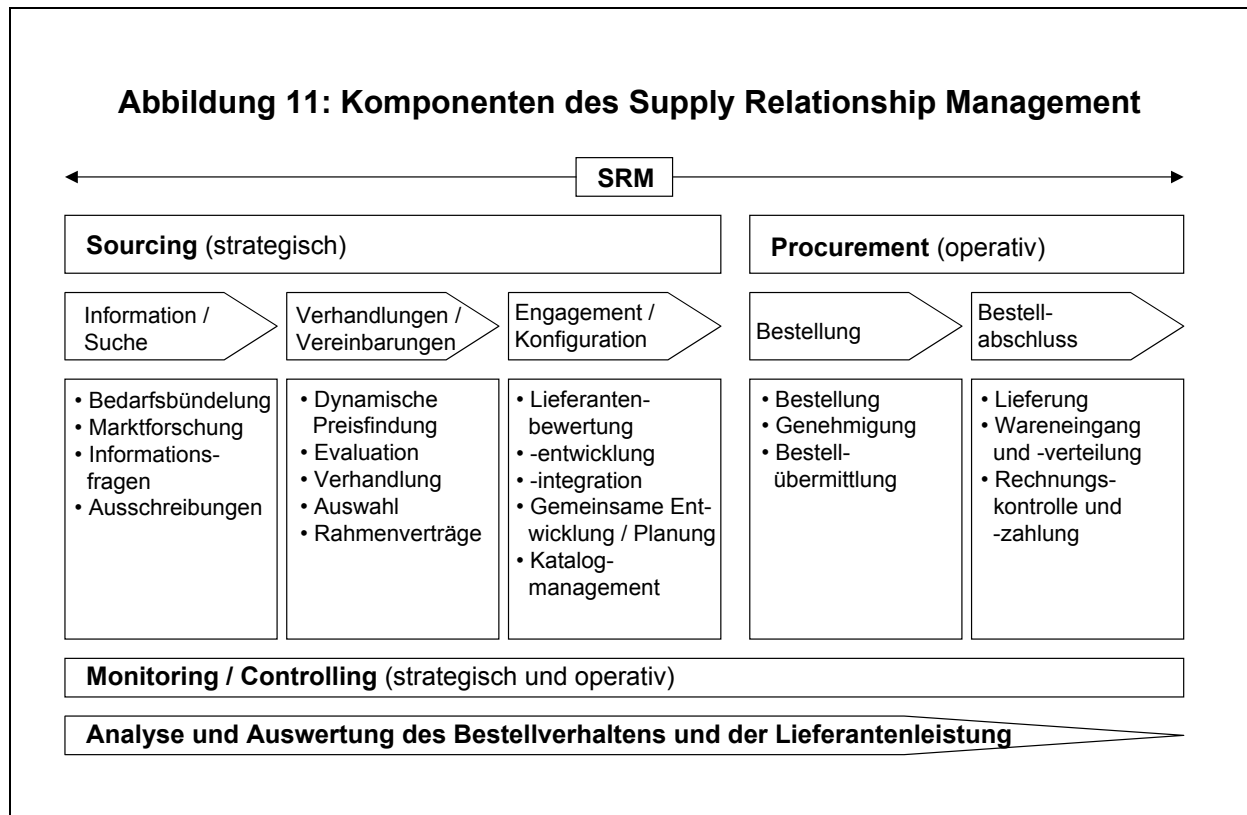
Diese drei Bausteine sind Teile eines Lieferantencontrolling und für das Managementsystem von entscheidender Bedeutung.

3.5 Lieferantenmanagement in Zusammenhang zum Supplier Relationship Management

In der Einkaufspraxis etabliert sich heute immer mehr das Lieferantenmanagement, auch Supplier Relationship Management (SRM), als Handlungsfeld, das heißt als Kernaufgabe eines strategisch aber auch operativ orientierten Einkaufs. Die angloamerikanische Formulierung Supplier Relationship Management macht bereits deutlich, dass nicht die Lieferanten, sondern die Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu managen sind. Problembewusstsein auf beiden Seiten ist zwangsläufig die Folge, da

⁵² Hoffmann, Rainer / Lumbe, Hans-Joachim (2000): S. 95

die Beziehungen durch Fehlverhalten eines jeden Partners belastet werden können, unabhängig davon, ob dieses auf der Kunden- oder Lieferanten Seite positioniert ist.⁵³ Abbildung 11 stellt die verschiedenen Komponenten des SRM schematisch dar.



Quelle: Eyholzer, Kilian (2003), S. 7

In dieser Form des Lieferantenmanagements sind nicht die Lieferanten zu managen, sondern die Beziehungen zu den Lieferanten. Dies setzt Problembewusstsein und Kooperationsfähigkeit auf beiden Seiten voraus. Die Attraktivität und Wichtigkeit eines Lieferanten bemisst sich an der Wichtigkeit des Produktes und der Abhängigkeit vom Lieferanten. Darüber hinaus lassen sich weitere Einzelfaktoren unterscheiden, die eine differenzierte Bewertung des Lieferanten zulassen. Olsen und Ellram unterscheiden drei wesentliche Klassen von Faktoren, die die Wichtigkeit beeinflussen. Diese sind in Tabelle 04 dargestellt.

⁵³ Hartmann, Horst (2006): S. 24

Tabelle 04: Unterscheidungsfaktoren von Lieferanten

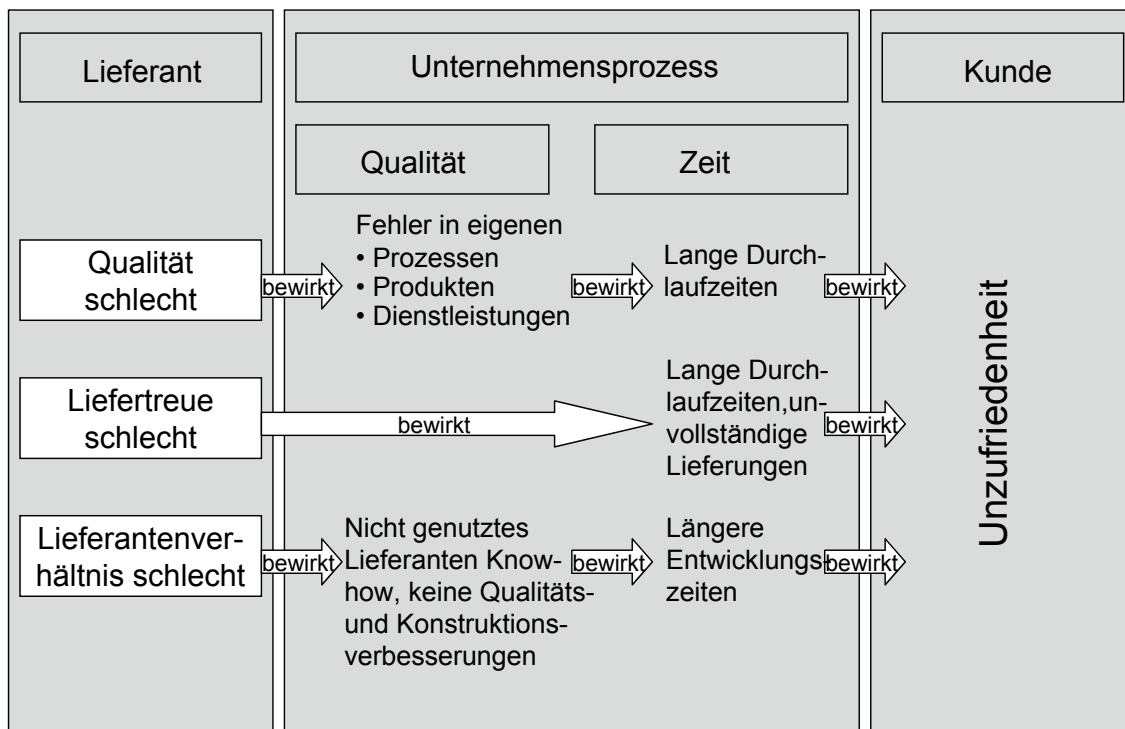
Faktoren, die die Wichtigkeit eines Lieferanten beeinflussen	
Kompetenzfaktoren	Wie eng ist das Produkt des Lieferanten mit der eigenen Kernleistung verbunden? Kann das Unternehmen vom Lieferanten lernen? (z. B. Prozesswissen) Hat der Lieferant Anteil an Verbesserungsaktivitäten?
Ökonomische Faktoren	Wie hoch ist das vom Lieferanten abgenommene Volumen? Wie stark gehen die Zulieferprodukte in Endprodukte mit hohem Wert ein? Wie stark gehen die Zulieferprodukte in Endprodukte mit hoher Profitabilität ein?
Imagefaktoren	Trägt das Image oder die Marke zur positiven Wahrnehmung im Markt bei? Sprechen Umwelt- oder Sicherheitsaspekte für die Produkte des Lieferanten?

Quelle: Olsen, Rasmus Friis / Ellram, Lisa M. (1997): S. 101-113

Welch wichtige Bedeutung das Lieferantenmanagement und damit die Zusammenarbeit des Unternehmens mit den Lieferanten hat, zeigt die folgende Abbildung 12. In dieser wird die Schlüsselrolle derart sichtbar, dass ausgehend von schlechter Qualität, ungenauer Liefertreue bzw. einem schlechten Gesamtverhältnis zwischen Lieferant und Unternehmung die Folgewirkungen aufgezeigt werden. Abbildung 12 zeigt welche Wirkungen schlechte Lieferanten haben können. Die hier aufgezeigten Missstände lassen sich durch eine Lieferantenbewertung einfach aufdecken und die Folgen, unzufriedenen Kunden, würden durch diese effiziente Lieferantenbewertung nicht auftreten. Gerade im hohen Konkurrenzdruck der Lebensmittelhändler entscheiden die Kunden im POS über den Erfolg oder Misserfolg eines Händlers, es gilt diese zufriedenzustellen. Die Abbildung 12 zeigt die Folgen schlechter Lieferantenqualität, dazu kann die Qualität der Waren, die Qualität der Zusammenarbeit, aber auch die Nicht-Bereitschaft zu Innovationen gehören. Aus diesen Problemen kann es zu Fehlern in den eigenen Prozessen oder zu Produktmängeln kommen, dies führt zu längeren Durchlaufzeiten oder auch zu Bestandslücken im Handel. Schlechte Liefertreue führt ebenfalls zu längeren

Durchlaufzeiten und gegebenenfalls keinen oder unvollständigen Lieferungen. Ist das Verhältnis zu den Lieferanten schlecht, geht Wissen und Know How verloren und es kommt zu längeren Entwicklungs- bzw. Forschungszeiten. Diese Missstände können auch im Sinne der Kundenzufriedenheit mit Hilfe von Lieferantenbewertungen aufgedeckt und vermieden werden.

Abbildung 12: Schlüsselrolle der Lieferanten in der Wertschöpfungskette



Quelle: Hartmann, Horst (2004), S. 14

4. Lieferantenbewertung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Erstellung einer Lieferantenbewertung bzw. mit einem Lieferantenrating. Die Begriffe Lieferantenrating und Lieferantenbewertung können hier synonym verwendet werden. Der Begriff Lieferantenrating beinhaltet eine Bewertung anhand von fest vorgegebenen Kriterien und eine anschließende Auswertung.⁵⁴ Der Begriff Bewertung ist damit als Teil eines Ratings zu sehen.

Im vorliegenden Kapitel 4 wird zunächst im Abschnitt 4.1 erläutert was Lieferantenbewertung bedeutet, um dann im Abschnitt 4.2 das Ziel einer Bewertung zu definieren und anschließend im Abschnitt 4.3 die Instrumente einer Lieferantenbewertung darzustellen. Diese Instrumente werden in drei Gruppen klassifiziert: einfache (Abschnitt 4.3.1), klassische (Abschnitt 4.3.2) und moderne Instrumente (Abschnitt 4.3.3), wobei im Abschnitt 4.3.3 auch auf die in dieser Arbeit entwickelte Bewertungsmatrix eingegangen wird. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die theoretische Betrachtung der Umsetzung eines Bewertungsbogens, hier wird im besonderen auf den empirischen Forschungsprozess (Abschnitt 4.4.1), die Erstellung eines Bewertungsbogens (Abschnitt 4.4.2), die Umsetzung eines Bewertungsbogens am speziellen Beispiel (Abschnitt 4.4.3) sowie den Pretest (Abschnitt 4.4.4) und die Auswertung eines Forschungsberichtes (Abschnitt 4.4.5) eingegangen.

4.1 Was bedeutet Lieferantenbewertung?

Die Beziehungen zu Lieferanten waren lange Zeit sehr lose und oftmals kompetitiv. Der Lieferant wurde in vielen Unternehmen als Widersacher betrachtet und durch ständige Preisverhandlungen gegen andere Lieferanten ausgespielt, was negative Auswirkungen auf die Zuverlässigkeit von Lieferanten hatte und hohe Kosten generierte. Heute stellen immer mehr Unternehmen fest, dass der Preis nur einer von vielen wichtigen Kriterien ist. In erster Linie geht es jedoch um die Gesamtleistung des Lieferanten. Die Auswahl der besten und zuverlässigsten Lieferanten sowie der Aufbau langfristiger und partnerschaftlicher Beziehungen wird immer wichtiger. Zum Aufbau dieser Beziehungen ist die Lieferantenbewertung ein entscheidender Teil.⁵⁵

⁵⁴ Roth, Erwin / Heidenreich, Klaus (1999): S. 410

⁵⁵ Eyholzer, Kilian (2003): S. 6

Die Lieferantenbewertung ist ein wichtiges Instrument, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend zu beeinflussen. Eine Bewertung ist nur dort von Nöten, wo mehrere Zulieferer in der Lage sind, den Bedarf eines Betriebes zu decken. In einer Monopolstellung ist dieses Instrument zwar auch wichtig, möglicherweise aber nicht so entscheidend. Hier kann das Unternehmen sich zwar aufgrund eines negativen Ergebnisses in letzter Konsequenz gegen einen Lieferanten entscheiden und diesen im Fall eines Warenhauses auslisten, aber die Gefahr durch diese Auslistung Kunden zu verärgern, ist immer gegeben. Nach Harting wird die Lieferantenauswahl folgendermaßen definiert: "[...] ein Entscheidungsproblem, welches aus der Existenz mehrerer Bezugsquellen zur Deckung des Bedarfs an extern zu beziehenden Gütern entsteht."⁵⁶ Es lassen sich sowohl unternehmensinterne als auch lieferantenbezogene Zielsetzungen einer Lieferantenbewertung unterscheiden:

- Unternehmensintern gilt es, sich Transparenz über das Leistungsprofil der verschiedenen Lieferanten zu verschaffen. Diese Transparenz ist Voraussetzung für die unternehmensweite Auswahl der besten Lieferanten.
- Lieferantenbezogen bildet die Bewertung die Grundlage für eine eigene Stärken-Schwächen-Analyse und für das Feststellen konkreter Verbesserungsmaßnahmen im eigenen Haus. Zudem ist die Bewertung sowohl für den Lieferanten als auch für den Unternehmer eine fundierte Argumentationshilfe.⁵⁷

Um Nutzungspotenziale durch die Lieferantenbewertung realisieren zu können, bedarf es demnach mehrerer Faktoren und Anforderungen an das System. Eine der Hauptanforderungen ist die interne und externe Akzeptanz des Bewertungssystems. Damit eng verbunden ist ein „gerechtes“, d. h. objektives Bewertungssystem. Hierzu gehört z. B., dass Unterschiede im Lieferprogramm oder in der Größe und Bedeutung der Lieferanten berücksichtigt werden. Das Bewertungssystem sollte des Weiteren möglichst aussagekräftig sein und sowohl für den Lieferanten als auch den Handel entscheidungsunterstützende Informationen beinhalten. Alle relevanten Kriterien im Sinne eines multifaktoriellen Ansatzes müssen Beachtung finden.⁵⁸

⁵⁶ Harting, Detlef (1994): S. 5

⁵⁷ Hartmann, Horst (2004): S. 22

⁵⁸ Sibbel, Rainer / Hartmann, Felix (2005): S. 73

Ein effektives Lieferantenbewertungssystem ist in einer Zeit des immer höher werdenden Wettbewerbsdruckes von immenser Bedeutung für alle Arten von Unternehmen. Der Faktor Preis hat dabei in letzter Zeit häufig eine größere Bedeutung gegenüber anderen Kriterien wie Qualität, Lieferfähigkeit oder sozialen Komponenten gehabt. Die Bewertung der Leistungsfähigkeit und -erbringung der Lieferanten erfolgt meist eher unsystematisch und subjektiv, oft sogar nur einmal jährlich im Rahmen des Jahresgespräches, bei dem oft vorwiegend nur Konditionen und Einkaufspreise verhandelt werden. Selten wird ein einmal ausgewählter Lieferant während der laufenden Geschäftsbeziehung geprüft und bewertet. Dabei spielt vor allem im Dienstleistungssektor die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der Lieferanten eine sehr wichtige Rolle für die eigene Leistungsfähigkeit. Denn der Kunde sieht die Qualität im Supermarkt und nicht die dahinter stehenden Leistungen der Lieferanten.

Daher ist es wichtig für ein Unternehmen, den richtigen Partnerlieferanten auszuwählen bzw. die richtigen Verhandlungen und Verträge auszuarbeiten. Um diesen Lieferanten auszuwählen und auch regelmäßig auf seine Güte zu kontrollieren, bedarf es der genauen Kenntnis der Anforderungen sowie der Leistungsfähigkeit der Lieferanten. Dies bedeutet:

- Wer die Beurteilung der Lieferanten dem Zufall und einseitigen Kriterien überlässt, der geht ein großes Risiko für sein Unternehmen ein.
- Wer dagegen seine Lieferanten regelmäßig, strukturiert, transparent und gründlich bewertet, der schafft für sein Unternehmen Sicherheit und Wettbewerbsfähigkeit.⁵⁹
- Nur ein System, das die Anforderungskriterien definiert sowie Leistungsfähigkeit und Lieferleistung des Lieferanten umfassend und objektiv bewertet, gibt allen Beteiligten Sicherheit für den internen Prozess und für die Kommunikation mit dem Partner.⁶⁰

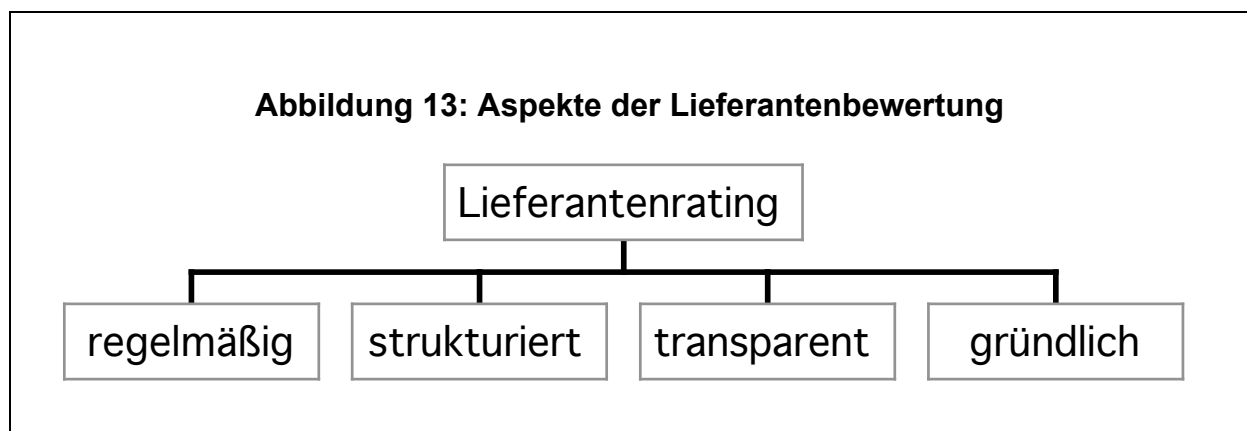
Zielgrößen sind neben den Kosten vor allem die Qualität (im Sinne fehlerfreier, qualitativ hochwertiger und im Lebensmittelbereich den Anforderungen entsprechender Produkte), Mengen (Minimierung von Beständen) und Zeit (Vorlaufzeiten, Bestandsreichweiten). Daneben werden an den Lieferanten aber auch Anforderungen an sein Qualitätsmanagementsystem, sein Kommunikations-

⁵⁹ Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 15

⁶⁰ Hartmann, Horst / Orths, Heinrich / Pahl, Hans-Joachim (2004): S. 15

verhalten und sein Know-how im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) gestellt. Eine Beurteilung und Bewertung der momentanen sowie zukünftigen Lieferanten hinsichtlich dieser Kriterien muss auch die Basis für die zukünftige Lieferantenauswahl und für Maßnahmen der Lieferantenentwicklung durch die Bereiche Einkauf, Qualität, Logistik und SCM sein.⁶¹

Der Begriff Lieferantenbewertung ist nach Disselkamp / Schüller wie folgt definiert: „[...] die regelmäßige, strukturierte, transparente und gründliche Analyse potenzieller und vorhandener Lieferanten auf deren Leistungspotenzial und -fähigkeit anhand definierter Kriterien“⁶². Die folgende Abbildung 13 zeigt die Aspekte einer Lieferantenbewertung schematisch.



Quelle: Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004)

Es gilt, die Leistungsfähigkeit der verschiedenen Lieferanten immer wieder aufs Neue zu überprüfen und den Anforderungen gegenüberzustellen. Für die Lieferantenbewertung allgemein und den speziellen Fall des Globus SB Warenhauses ergeben sich zwei verschiedene Einsatzmöglichkeiten:

- die Auswahl eines neuen Lieferanten,
- die Bewertung bereits vorhandenen Lieferanten.

Beide Fälle erfordern eine unterschiedliche Lieferantenbewertung. Im ersten Fall, der Auswahl eines neuen Lieferanten, handelt es sich genau genommen um die Frage der Einlistung eines Lieferanten, hier entscheiden für alle Beteiligten klar nachvollziehbare und eindeutige Faktoren. Hier können im Gegensatz zum Bewertungsbogen bereits vorhandener Lieferanten nur einige Fragestellungen des Fragebogens angewandt werden, da beim Abnehmer noch keine Informationen über einen neuen Lieferanten vorliegen und alle Fragen von diesem selbst beantwortet

⁶¹ Grobel, Michael / Loebert, Ralf (2000):

⁶² Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 16

werden müssen. Im Fall bereits vorhandener Lieferanten, können die Lieferanten im aktuellen Tagesgeschäft anhand einer Vielzahl von Kriterien im operativen Geschäft beurteilt werden. Erfahrungen mit dem Lieferanten, eigene Einschätzungen und selber erhobene Daten können mit eingebracht werden. Wird ein Lieferant negativ bewertet und fällt er aus dem gewünschten Rahmen, so kommt es entweder zu einer gemeinsamen Verbesserung (Lieferantenentwicklung) oder, wenn dies nicht möglich oder nicht gewünscht ist, zum Abbruch der Geschäftsbeziehung (Auslistung des Lieferanten). Die Bewertungen werden in regelmäßigen Abständen wiederholt, auf diese Weise ist eine Veränderung des Lieferantenverhaltens in der Zeit absehbar. Lerneffekte der Lieferanten sind hier zu erwarten.

Eine Lieferantenbewertung ist somit ein kontinuierlicher Prozess. Wobei die Daten in unterschiedlichen Zeitabständen kontrolliert werden können. Eine Zertifizierung, welche für eine bestimmte Zeitspanne vergeben wurde, muss so gegebenenfalls nicht bei jeder Bewertung kontrolliert werden. Hier kann auf bestehende Daten zurückgegriffen werden. Ein ständiges Monitoring ist von entscheidender Bedeutung. Es bedeutet die regelmäßige Prüfung und Überwachung der vorher festgelegten vertraglichen Vereinbarungen. Dieses Monitoring gibt ständig Auskunft über den aktuellen Stand der Leistungserbringung, auf diese Weise können neue Chancen, Risiken und absehbare Tendenzen rechtzeitig erkannt und darauf reagiert werden. Das Lieferantenmonitoring ist somit, als eine Art Vorsorgemaßnahme zu verstehen, in dem ein potenzielles Risiko minimiert werden soll und muss. Die folgenden Punkte sind Bestandteile eines aktiven Lieferantenmonitorings:

- Durchführung von Reviews (Nachprüfungen, Zwischenprüfungen dies kann z. B. auch durch Telefonanrufe oder das Auswerten von Lieferungen erfolgen),
- Durchführung von Produkt- oder Prozessaudits beim Lieferanten (dies kann auch durch die Überprüfung von Zertifizierungen o. ä. geschehen),
- Durchführung und Teilnahme an regelmäßigen Progress-Meetings (an dieser Stelle können in den Jahresverhandlungen eventuelle Auskünfte gegeben werden),
- Lieferungsbeobachtung,
- Durchführung von Austauschgesprächen sowie regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen Auftraggebern und Lieferanten,
- regelmäßige Prüfung der vereinbarten Meilensteine hinsichtlich der Kosten, Termine und der Leistung,

- entsprechende Berichterstattung an Projektführung und Lieferanten.⁶³

4.2 Ziel einer Lieferantenbewertung

Lieferanten sollen zielgerichtet entwickelt werden, um so das zukünftige Potenzial zu sichern. Da Unternehmen immer mehr Leistungen von Dritten beziehen und im Fall eines Warenhauses alle Produkte bezogen werden müssen, gewinnt das Management der Lieferantenbasis an großer Bedeutung. Mit den besten und zuverlässigsten Lieferanten sollten möglichst langfristige partnerschaftliche Beziehungen aufgebaut und gefestigt werden. Zu diesem Zweck müssen Leistung und Qualität der Lieferanten ständig überwacht und bei Abweichungen von den Anforderungen geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Die Lieferantenentwicklung dient dabei wesentlich der Absicherung des Lieferantenpotenzials der Zukunft. Oberstes Ziel ist es demnach, die Wertschöpfungskette gesamthaft zu optimieren, um kosteneffektive und kundenorientierte Lösungen zu realisieren. Gleichzeitig wird durch die gezielte Vorgehensweise eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit erreicht, da Schwächen in der Zusammenarbeit identifiziert und minimiert sowie Stärken der Lieferanten erkannt und genutzt werden können.⁶⁴ Wesentlicher Nutzen einer Lieferantenbewertung ist es, die Leistungsfähigkeit des zu bewertenden Lieferanten einschätzen zu können und auf der Basis eine Entscheidung über die erstmalige Zusammenarbeit (in diesem Fall Einlistung), die weitere Zusammenarbeit, die Entwicklung oder das Beenden der Zusammenarbeit (in diesem Fall eine Auslistung) mit dem Lieferanten zu treffen. Allerdings können hier Pro oder Contra - Entscheidungen nicht ausschließlich auf der Basis der Bewertungsergebnisse getroffen werden. Ein leistungsfähiges Lieferantenbewertungssystem gilt grundsätzlich als Voraussetzung für eine zielorientierte Lieferantenentwicklung. Dennoch sind darüber hinaus natürlich Parameter wie die Einkaufsvolumina oder auch die strategische Bedeutung eines jeden Lieferanten zu berücksichtigen. Weitere Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung einer Lieferantenbewertung sind insbesondere die Bereitschaft des Lieferanten zur Zusammenarbeit, sowie eine leichte Anwendbarkeit des Instrumentes. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wird durch das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen für den Lieferanten positiv beeinflusst. Transparenz und Einfachheit

⁶³ Hartmann, Horst (2004): S. 33f

⁶⁴ Hartmann, Horst (2006): S. 24

erleichtern dem Unternehmen (hier dem Zweig Einkauf) die Anwendung und führen so zu hoher Akzeptanz. Ein wesentliches Ziel sollte es sein, eine Win Win Situation für Unternehmer und Lieferanten zu erreichen.⁶⁵ Diese Zielsetzung gilt nicht ausschließlich für monetäre Verbesserungen, auch die Verbesserung der Strukturen oder die bessere Zusammenarbeit kann sich für alle Beteiligten als Win Win Situation darstellen. Dies kann in einer Lieferantenbewertung aufgrund der differenzierten Auswertungsmöglichkeiten erfolgen, so können beispielsweise die einzelnen Hauptgruppen eines Bewertungsbogens, aber auch einzelne Fragen individuell ausgewertet werden. So ist es möglich ausgewählte Aspekte eines Lieferanten zu beurteilen, mit Konkurrenten zu vergleichen und so in einzelnen Gebieten Verbesserungspotenziale aufzudecken.⁶⁶

4.3 Instrumente der Lieferantenbewertung

Je nach Arbeitsaufwand können Lieferantenbewertungen auf verschiedene Weisen durchgeführt werden. Im Folgenden sollen drei Klassen von Instrumenten unterschieden werden:

- einfache Instrumente, wie Interviews oder Besichtigungen,
- klassische Instrumente, wie die ABC-Analyse oder Portfolioanalysen,
- moderne Instrumente, wie die Balanced Scorecard oder eine Bewertungsmatrix.⁶⁷

Oft lassen sich schon mit einfachen Instrumenten erste Analysen des Lieferanten durchführen. Klassische Instrumente ermöglichen eine objektivere Einschätzung der Leistungsfähigkeit und Bedeutung eines Lieferanten für Dienstleistungen. Die modernen Instrumente ermöglichen eine Kombination von verschiedenen objektiven und subjektiven Kriterien, die auch noch je nach Unternehmen und Einschätzung unterschiedlich gewichtet werden können.

4.3.1 Einfache Instrumente

Schon einfache Fragestellungen können einen ersten Überblick über Stärken und Schwächen von Lieferanten liefern. Ziel muss es nur sein, wie bei allen anderen

⁶⁵ Kropp-Zheng, Su / Eversheim, Walter / Degen, Holger / Wemhöner, Nils (2003): S. 10

⁶⁶ diese Auswertungsaspekte sind vor allem in der Umsetzung einer Lieferantenbewertung in Form einer Datenbank von Bedeutung, siehe hierzu auch Kapitel 6.9

⁶⁷ Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 40

Bewertungsmethoden auch, eine möglichst regelmäßige Beurteilung zu Grunde zu legen. Mögliche Fragestellungen sind beispielsweise:

- Entspricht die angebotene / erbrachte Qualität den Anforderungen des Abnehmers?
- Wird die Leistung rechtzeitig und in der richtigen Menge übergeben?
- Ist das Preis-Leistungs-Verhältnis akzeptabel?
- Macht der Lieferant einen seriösen Eindruck?

Diese Fragen können einfach und ohne große Recherche durch das Beschaffungsteam oder den Einkauf beantwortet werden. Zur Beantwortung der Fragen können verschiedene Instrumente genutzt werden:

- Befragung der beteiligten Abteilungen bzw. der Logistikzentren,
- Lieferantenfragebogen, ausgefüllt von den Lieferanten,
- Besuch vor Ort,
- Presseberichte unabhängiger Journalisten / des Lieferanten selbst,
- Befragung anderer Wettbewerber,
- Öffentliche Datenbanken, Informationen übers Internet,
- Geschäftsberichte,
- Referenzen.⁶⁸

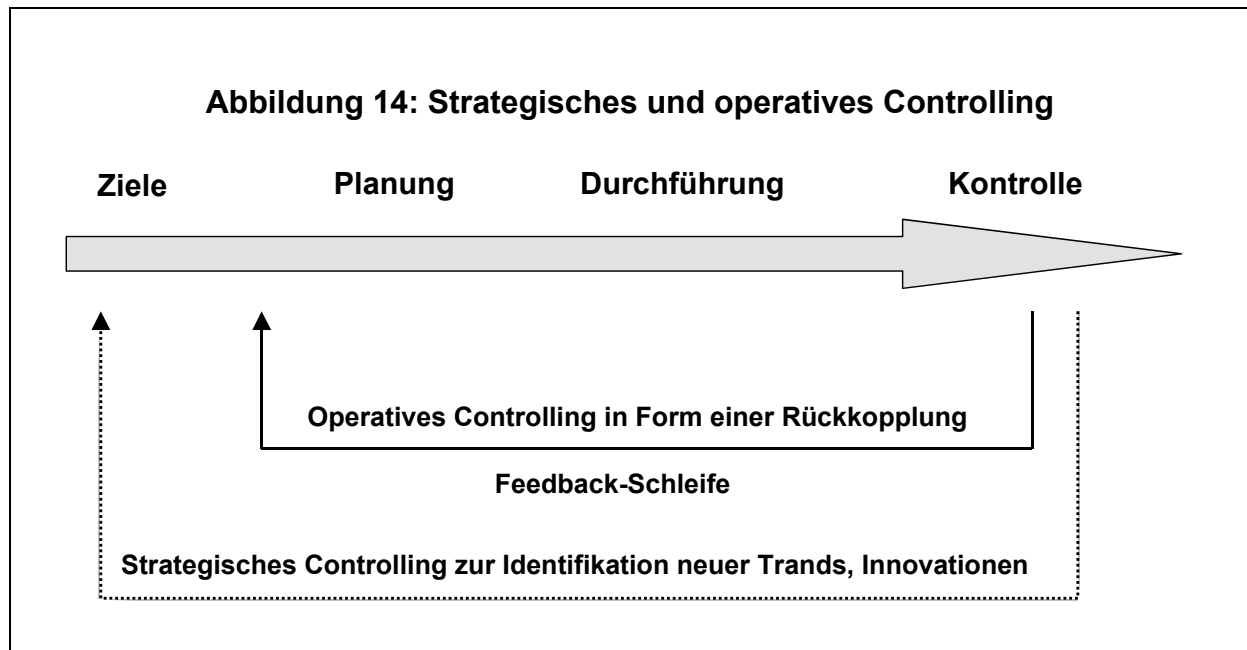
Von Lieferanten, zu denen bereits eine Geschäftsbeziehung besteht, stehen oft schon Informationen zur Verfügung, welche genutzt werden können. Diese Daten müssen nur identifiziert und verarbeitet werden, um damit eine erste Einschätzung der Lieferanten vornehmen zu können.

4.3.2 Klassische Instrumente

Zur Lieferantenbewertung können auch klassische Controllinginstrumente herangezogen werden. Dabei steht Controlling nicht nur für das reine Steuern und Kontrollieren, sondern auch für das Führen, Entscheiden und Entwickeln.⁶⁹ Auch hier wird in strategisches und operatives Controlling unterschieden. Abbildung 14 verdeutlicht dies.

⁶⁸ Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 41

⁶⁹ Domschke, Wolfgang / Scholl, Armin (2000): S. 369



Quelle: Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004)

Im operativen Controlling überwiegt die kurzfristige, operative (unmittelbar wirkende) Planung mit einer anschließenden Kontrolle und einem Soll-Ist-Vergleich. Das strategische (genau geplante, längerfristige) Controlling richtet sich weniger an die sofortige Kontrolle, sondern mehr an die längerfristige Feststellung neuer Chancen, Risiken, Trends, Erfolgspotenziale, Strategien und Angebotsinhalte. Aus beiden Bereichen werden in der Praxis Instrumente zur Bewertung von Lieferanten genutzt und sind dafür geeignet, z. B.:

- ABC-Analyse, XYZ-Analyse, LMN-Analyse oder Kombinationen daraus,
- Portfolioanalysen,
- SWOT-Analyse,
- Lebenskurvenanalysen.

An dieser Stelle sollen einige kurz dargestellt werden.

ABC-, XYZ- und LMN-Analyse

Bei diesen strategischen Controllinginstrumenten geht es besonders um die Einteilung der Lieferanten in bestimmte Klassen.

Bei der ABC-Analyse erfolgt ein Vergleich der Umsatzanteile (Mengen) und Umsatzstärken (Werte). So sind so genannte A-Artikel Artikel, welche von wenigen Lieferanten geliefert werden aber einen sehr hohen Umsatzanteil bringen. B-Artikel haben einen mittleren Umsatz und werden von einigen Lieferanten geliefert. C-Artikel dagegen haben einen sehr niedrigen Umsatzanteil und einen sehr hohen Lieferantenanteil. Die folgende Abbildung 15 zeigt eine 75-20-5 Verteilung. Dies ist je

nach Autor oder auch individueller Gewichtung der Analysten unterschiedlich und ist vor allem durch verschiedene Branchen in denen die ABC-Analyse durchgeführt wurde, zu begründen.

Abbildung 15: ABC-Analyse

Klasse	Anteil Umsatz	Anteil Lieferanten
A-Lieferanten	75 %	5 %
B-Lieferanten	20 %	20 %
C-Lieferanten	5 %	75 %

Quelle: Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004)

Für die Lieferantenbewertung bedeuten die Ergebnisse einer ABC-Analyse, dass die A-Lieferanten besonders in das Lieferantenmanagement einbezogen werden müssen, da sie den größten Teil des Umsatzes ausmachen. Das heißt, dass bei jedem einzelnen A-Lieferant genauestens die komplette Leistungsfähigkeit, seine Risiken und Potenziale in der Lieferantenbewertung überprüft werden müssen. Die A-Lieferanten stellen die wichtigste Lieferantengruppe für einen Abnehmer dar und müssen besonders sorgfältig auf eventuelle Missstände geprüft werden. Hier kann aufgrund des hohen Volumens möglicherweise schon durch kleine Verbesserungen eine große Wirkung erzielt werden.

Im Handel werden ABC-Analysen oft auf Basis von Deckungsbeiträgen zur Beurteilung der Lieferanten herangezogen. Diese Deckungsbeitragsrechnung ist eine Kostenrechnung, mit deren Hilfe sich die individuellen „Gewinne“ eines bestimmten Artikels oder eines Lieferanten kalkulieren lassen. Der so errechnete Deckungsbeitrag zeigt auf, in welchem Umfang ein Kostenträger zur Deckung der fixen Kosten bzw. zur Gewinnermittlung beiträgt.⁷⁰ Diese Art der Analyse ergibt vor allem bei den Abnehmern einen Sinn, die die Produkte der Zulieferer weiterverkaufen, also auch bei einem Warenhaus bzw. Händler. Hier kann der

⁷⁰ Vollmuth, Hilmar (2002): S. 41

Beitrag eines Lieferanten gegenüber dem Endkunden nachvollzogen werden, indem die Erlöse seiner Produkte zugrunde gelegt werden.⁷¹

Die XYZ-Analyse unterteilt die Lieferanten nach der Regelmäßigkeit der Lieferungen⁷², dem Volumen⁷³ bzw. die Saisonalität der Artikel⁷⁴. Dabei steht ein X-Lieferant (d. h. ein Lieferant, welcher vorwiegend X-Artikel liefert) für einen konstanten Verbrauch, Y-Artikel zeigen einen trendförmigen oder saisonalen Verbrauch mit einer mittleren Vorhersagegenauigkeit, Z-Artikel dagegen haben einen sehr unregelmäßigen Verbrauch und sind schlecht vorherzusagen. Nur mit Hilfe der XYZ-Analyse ist eine sinnvolle Lieferantenbewertung aufgrund der reinen Gruppenzugehörigkeit nicht gut möglich. Die XYZ-Analyse wird aus diesem Grund in Kombination mit anderen Analysemethoden angewendet, beispielsweise mit der ABC-Analyse. Die Kombination der XYZ-Analyse eines Händlers in Verbindung mit einer ABC-Analyse der Deckungsbeiträge kann z. B. die Konsequenz tragen, dass ein Zulieferer der Gruppen C und Z intensiver beobachtet werden muss. Denn dieser Lieferant wird nur unregelmäßig nachgefragt (Z) und bietet zudem einen geringen Deckungsbeitrag (C).

Nach Disselkamp / Schüller gruppiert die LMN-Analyse die Artikel bzw. Lieferanten in die Volumina bzw. Sperrigkeit des Materials. So bedeuten

L-Artikel = großvolumige Artikel,

M = mittelvolumige Artikel und

N = kleinvolumige Artikel.

Hier gibt es ähnlich der ABC-Analyse eine Klassifizierung, dass im Allgemeinen eine kleine Anzahl von Lieferanten große Volumina oder sogar sperrige Materialien liefern und eine Mehrzahl der Lieferanten kleinvolumige Lieferungen haben.⁷⁵

Die Kombination der drei Analyseinstrumente birgt nun die eigentlich interessanten Möglichkeiten und Konsequenzen daraus. Hier werden die Dimensionen Umsatzgröße, Verbrauch und Volumen miteinander verbunden. Die folgende Abbildung 16 zeigt das entsprechende Kombinationsfeld.

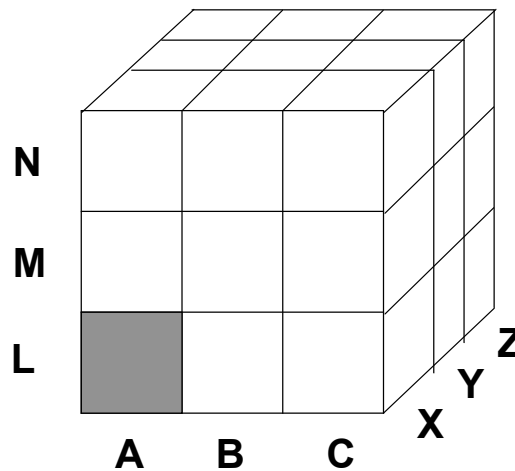
⁷¹ Disselkamp, Markus / Schüller, Rudolf (2004): S. 47

⁷² Disselkamp, Markus / Schüller, Rudolf (2004): S. 48

⁷³ Aberle, Gerd (2000): S. 474

⁷⁴ Mau, Markus (2003): S. 151

⁷⁵ Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 48

Abbildung 16: Kombination ABC-, XYZ- und LMN - Analysen

Quelle: verändert nach: Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004)

Betrachtet man, wie in der Abbildung markiert, den Lieferanten AXL und die in der Nähe gelegenen Lieferanten, so sind diese z. B. für eine produktionssynchrone Beschaffung geeignet. Sie haben einen hohen Umsatzanteil (A), große Volumina (L) und einen konstanten Verbrauch (X).

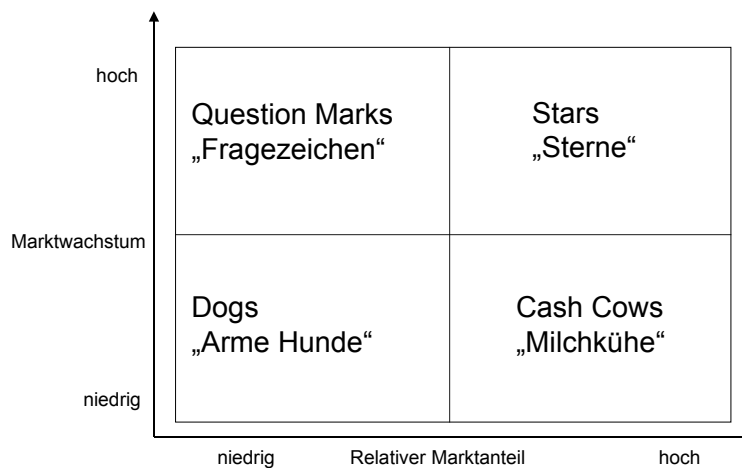
Auf diese Weise können die Lieferanten „vorausgewählt“ werden. Schon vor einer sehr umfangreichen Lieferantenbewertung kann hier gut und objektiv entschieden werden, ob Lieferantenbeziehungen aufrecht gehalten werden sollen oder ob über Alternativlieferanten nachgedacht werden sollte.

Lieferantenportfolios

Nicht jeder Lieferant eines Unternehmens kann und darf die gleiche Behandlung erfahren. So können z. B. regionale kleine Lieferanten nicht mit überregionalen großen Lieferanten verglichen werden. In einem ersten Schritt zu einer besseren Transparenz in der Beschaffung bietet es sich daher an, die bestehenden Lieferanten mithilfe eines Portfolios zu segmentieren. Der Ausdruck Portfolio ist aus dem finanzwirtschaftlichen Bereich abgeleitet. Das Problem der Streuung von Investitionen in der Wertpapieranlage weist eine gewisse Ähnlichkeit mit den Problemen der Ressourcenallokation in Unternehmen auf. Ausgangspunkt für die Entwicklung der Portfoliomethode war die in den 60er Jahren stark zunehmende Diversifikation amerikanischer Großkonzerne. Das in diesem Zusammenhang aufkommende Profit-Centre-Konzept erwies sich zwar zur Abwicklung des Tagesgeschäfts als geeignet, auf die strategisch relevanten Fragen nach sinnvollen

Ressourcenallokationen (und damit auch die Lieferantenauswahl wie in diesem Beispiel) konnte es jedoch keine zufrieden stellenden Antworten geben. Vor diesem Hintergrund wurde gegen Ende der 60er Jahre das Portfolio Konzept entwickelt. Ziel war es, der Unternehmensleitung ein Instrument zur Verfügung zu stellen, mit dessen Hilfe die grundsätzlichen strategischen Zielsetzungen und Entscheidungen der einzelnen Geschäftseinheiten sowie die daraus resultierenden Prioritäten auf objektive Weise und losgelöst von kurzfristigen Erfolgsgrößen bestimmt werden können. Grundgedanke des Portfolio-Konzeptes ist es, Geschäftseinheiten in einem zweidimensionalen Koordinatensystem zu positionieren, dessen eine (meist die horizontale) Achse sich auf einen (oder mehrere zusammengefasste) unternehmensspezifischen Faktor bezieht, während die andere Achse durch einen oder mehrere externe Faktoren bestimmt wird. Mögliche Segmentierungskriterien sind dabei Einkaufsvolumen, Beschaffungsrisiko oder Entwicklungspotenzial eines Lieferanten. Anhand dieses Portfolios können die Lieferanten in unterschiedliche Klassen eingeteilt werden, z. B. in strategische Lieferanten vs. Normlieferanten. Je nach Lieferantenklasse muss festgelegt werden, nach welchen Grundsätzen die Lieferantenbeziehungen gestaltet werden sollen und welche Ressourcen aufgewendet werden müssen, z. B. regelmäßige Kontrolle, Bewertungen etc.⁷⁶ In der erstellten Matrix werden die Lieferanten positioniert, um zu einer Entscheidungsfindung beizutragen. Die folgende Abbildung 17 zeigt schematisch eine Portfolio-Matrix wie sie von der Boston Consulting Group entwickelt wurde.

⁷⁶ Eyholzer, Kilian / Münger, Thomas (2004): S. 12

Abbildung 17: Portfolio-Matrix der BCG

Quelle: vgl. Kuhlmann, Friedrich (2003) S. 568

Die vier Quadranten der Matrix werden wie folgt beurteilt:

Question Marks (Fragezeichen, Sorgenkinder): Lieferanten mit einem niedrigen Marktanteil. Sie befinden sich aber in einem Markt mit hohen Wachstumsraten. Die Entwicklung dieser Lieferanten ist noch nicht klar. Der Markt bietet ihnen günstige Entwicklungschancen, aber sie müssen sich erst durchsetzen. Bei diesen Lieferanten besteht die Wahl zwischen einer Wachstums- oder Rückzugsstrategie. Die Unternehmensleitung muss hier entscheiden, ob die Geschäftsbereiche ausgebaut, eingeschränkt oder gar ganz eingestellt werden sollen.

Stars (Sterne) sind Lieferanten mit einem hohen Marktanteil in einem schnell wachsenden Markt. Dies ist die günstigste aller Positionen, da sie auch in Zukunft noch hohe Erträge verspricht. Für die Abnehmer haben diese Lieferanten eine hohe Attraktivität: Für Händler sind Stars attraktive Frequenzbringer. Ein hoher Marktanteil verbunden mit einem wachsenden Markt spricht für eine starke Marktposition, die sich in schweren Preisverhandlungen niederschlagen könnte.

Cash Cows (Geldkühe, Milchkühe) sind erfolgreiche Lieferanten jedoch auf reifen oder stagnierenden Märkten. Aufgrund ihrer sehr guten Wettbewerbsposition erwirtschaften die Cash Cows hohe Erträge. Diese werden aufgrund der stagnierenden Märkte allerdings nicht mehr investiert, stattdessen werden die Gewinne abgeschöpft. Diese Lieferanten sind wenig innovationsfreudig, was sich direkt auf die Bewertungskriterien auswirkt.

Poor Dogs (arme Hunde, Geldschlucker) haben eine schwache Wettbewerbsposition in unattraktiven Märkten. Abnehmer solcher Lieferanten haben eine gute Position in Preis- und Konditionsverhandlungen. Allerdings empfiehlt sich für die Poor Dogs selbst eine Rückzugsstrategie aus dem Markt, was beim Abnehmer zu Versorgungsausfällen führen kann.⁷⁷

SWOT-Analyse

Der integrative Ansatz der SWOT Analyse ist eine Stärken - Schwächen - Chancen - Gefahren - Analyse. Im Rahmen dieser Analyse werden zuerst die Ergebnisse der Umweltanalyse in Chancen und Risiken strukturiert. Dann werden die Ergebnisse der Unternehmensanalyse in Stärken und Schwächen unterteilt. Maßgeblich sollte dabei immer die Sicht des Kunden sein. Die Stärken und Chancen sowie die Schwächen und Gefahren eines Lieferanten werden in Tabelle 05 dargestellt.

Die folgende Tabelle 05 zeigt am Beispiel wie eine SWOT-Analyse in der Praxis aussehen kann.

Tabelle 05: Beispiel einer SWOT-Analyse

Stärken	Schwächen
Die angebotene Produktqualität ist sehr gut. Die Einkaufspreise sind sehr attraktiv.	Der Einkauf ist ungenügend. Die Ansprechpartner beim Lieferanten sind nur sehr schwer erreichbar. Viele Vorfälle werden zu spät erledigt.
Chancen	Gefahren
Innovationen des Lieferanten können die eigene Leistungserbringung des Abnehmers positiv beeinflussen. Der Lieferant hat ein enormes Umsatzwachstum, dies kann zu Mengenvorteilen in den Einkaufskonditionen führen	Das Umsatzwachstum des Lieferanten kann die Abhängigkeit von ihm weiter erhöhen. Der Lieferant kann den direkten Kontakt und Absatzweg zu den Kunden des Abnehmers suchen. Dies würde langfristig die Existenz des Abnehmers gefährden.

Quelle: Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 50

⁷⁷ vgl. Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 51f sowie vgl. Kuhlmann, Friedrich (2003): S. 568f

Aus diesen Begriffen bildet sich auch die Namensgebung dieser Analyse **Strengths** (Stärken), **Weaknesses** (Schwächen), **Opportunities** (Chancen) und **Threats** (Gefahren). Die SWOT-Analyse bietet eine sehr gute Übersicht und damit eine Entscheidungsgrundlage für die Lieferantenbewertung. Ein weiterer großer Vorteil ist die Einfachheit und Strukturiertheit, die Analyse kann durch Checklisten unterstützt werden. Sie bietet zudem eine visuelle Übersicht, hier liegt allerdings auch die Gefahr, dass große SWOT-Tabellen leicht unübersichtlich werden. Der Nachteil dieser Analyse ist, dass die Tabelle, soll sie aussagekräftig und entscheidungswirksam sein, sehr aufwändig zu erstellen ist. Eine Gewichtung bzw. Bewertung der eingetragenen und rein qualitativen Faktoren ist kaum möglich und eine subjektive Verhaltensweise des Anwenders ist schwer auszuschließen. Es gibt keinerlei Leitlinien, wie die anschließende Strategie zu formulieren ist. So ist die SWOT-Analyse vor allem zur Zusammenfassung der Analyseschritte hilfreich, für sich allein bringt sie nur einen eingeschränkten Nutzen. Abbildung 18 zeigt das SWOT-Modell schematisch.

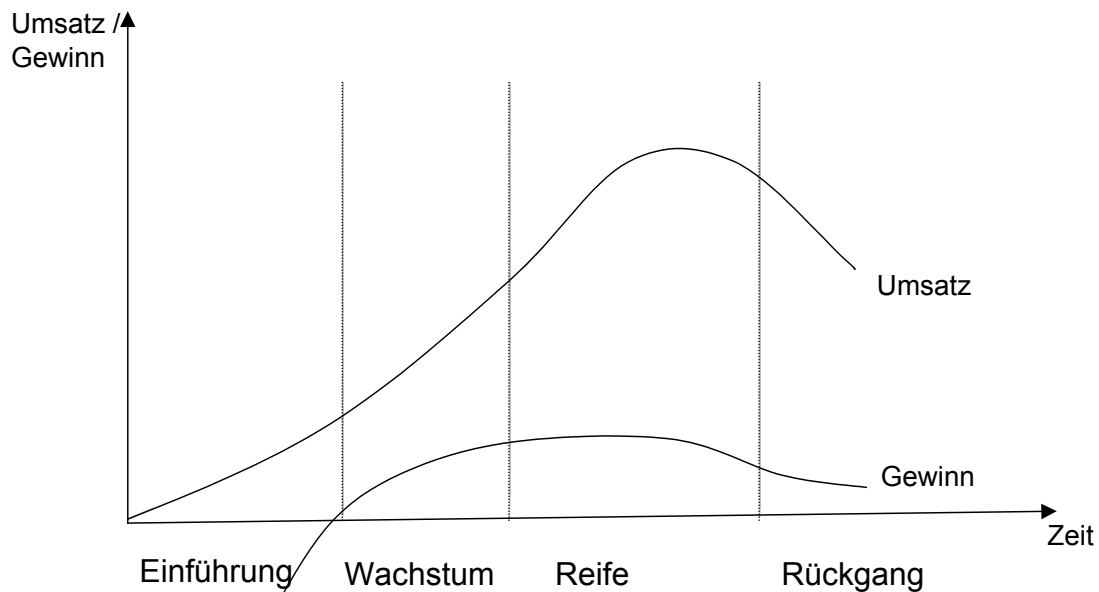
Abbildung 18: SWOT-Modell

	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	SO-Strategien Auf Stärken setzen um Chancen zu nutzen	WO-Strategien Schwächen überwinden Und relevant machen um Chancen zu nutzen
Risiken (Threats)	ST-Strategien Nutzen stärken um Risiken zu vermeiden	WT-Strategien Schwächen minimieren Und Risiken vermeiden

Quelle: Ten Have, Steven / Ten Have, Wouter / Stevens, Frans / Van der Elst, Marcel (2003)

Lebenskurvenanalyse

Das Modell der Lebenskurvenanalyse geht von der Vorstellung aus, dass jedes Produkt im Laufe der Zeit verschiedene Entwicklungsphasen durchläuft. Je nach erreichter Phase dieses Zyklus stellen sich verschiedene Entscheidungsaufgaben. Die folgende Abbildung 19 zeigt einen Lebenszyklus mit den einzelnen Phasen.

Abbildung 19: Lebenszyklusmodell

Quelle: Wöhe, Günter (1981): S. 627

In der Einführungsphase ist zu entscheiden, ob und mit welcher Intensität der Markteintritt vorzunehmen ist. Diese Phase ist durch den erstmaligen Eintritt der Produkte auf den Markt gekennzeichnet. Die Umsätze sind beim Markteintritt aufgrund des geringen Bekanntheitsgrades noch sehr gering. Die Konsumenten müssen erst überzeugt werden und verhalten sich recht zurückhaltend und abwartend. In der Wachstumsphase beginnt sich das Produkt, vor allem aufgrund eines höheren Bekanntheitsgrades, durchzusetzen. Die Absatzmengen steigen an diesem Punkt und die ersten Konkurrenten treten auf. Es stellt sich die Frage, wie der Marktanteil gehalten bzw. noch weiter ausgebaut werden kann? Die anschließende Reifephase ist dadurch gekennzeichnet, dass die absoluten Absatzmengen zwar noch steigen, die Zuwachsraten aber immer kleiner werden. Die sinkenden Zuwachsraten sind vor allem Ergebnis des immer stärker werdenden Konkurrenzdruckes. In dieser Phase sollten über sekundäre Maßnahmen, wie z. B. einen verbesserten Service nachgedacht werden. In der Sättigungsphase ist das maximale Absatzvolumen erreicht, es sind keine Wachstumsraten mehr zu erwarten. Die Entscheidung, ob aus dem Markt ausgetreten, wie die Marktposition gehalten oder die Nachfrage gesteigert werden kann, ist hier zu treffen. Die Degenerationsphase ist dann durch rückläufige Umsätze gekennzeichnet.

Die Lebenskurvenanalyse ist bedingt für die Lieferantenbewertung geeignet, weil sie zur Beantwortung der folgenden zwei Fragen beiträgt:

1. Wie modern bzw. veraltet sind einzelne Leistungsangebote des Lieferanten?
2. Wie modern bzw. veraltet ist das gesamte Leistungsangebot des Lieferanten und damit auch er selbst?⁷⁸

Es ist immer nützlich, die einzelnen Sortimentsbestandteile der Lieferanten auf den jeweiligen Stand in der Lebenskurve hin zu untersuchen. So lassen sich einfach Informationen sammeln, die für eine Bewertung von Bedeutung sein können. Die Summe der einzelnen Lebenskurven kann außerdem zeigen, wo ein Lieferant mit seiner eigenen Lebenskurve steht. Hat ein Lieferant nur veraltete Produkte, ist die Innovationsfähigkeit und der Innovationswillen dieses Lieferanten offensichtlich sehr gering bzw. gar nicht vorhanden.

4.3.3 Moderne Instrumente

In diesem Kapitel sollen zwei Analyseinstrumente diskutiert werden: Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton und eine eigens entwickelte Bewertungsmatrix. Dabei wird die Beschreibung der eigenen Bewertungsmatrix an dieser Stelle nur kurz angesprochen und im Kapitel 6 genauer dargestellt.

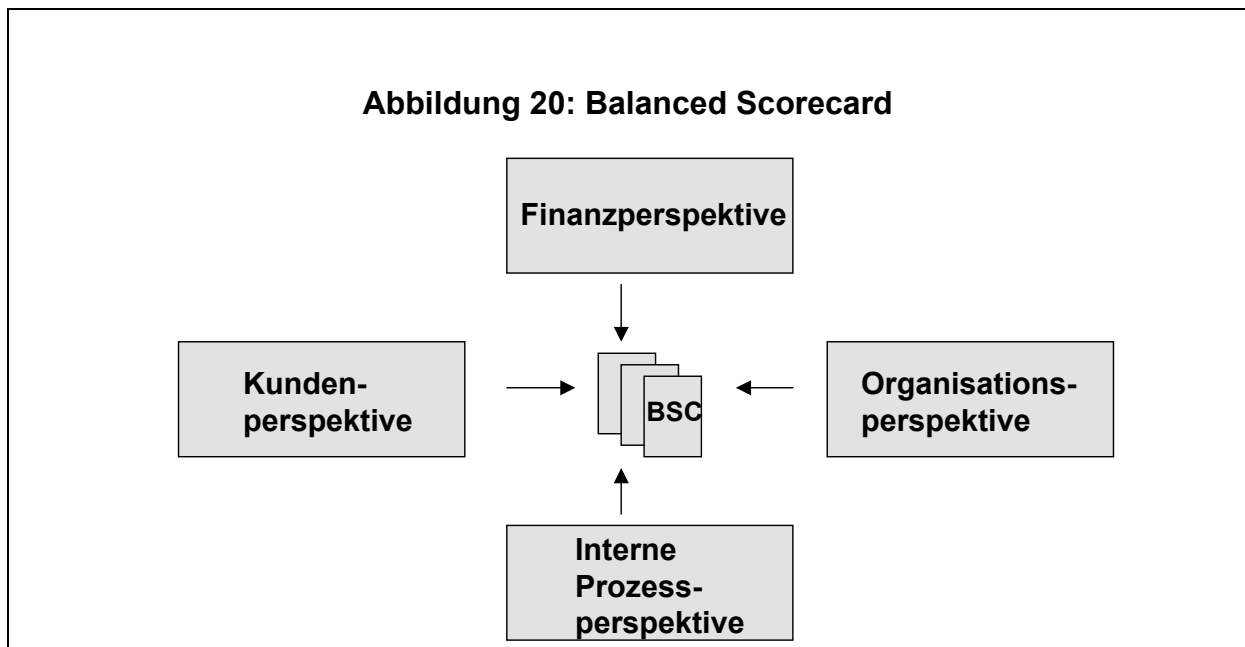
Balanced Scorecard

Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) wurde Anfang der 90er Jahren von Robert S. Kaplan und David P. Norton in enger Kooperation mit zwölf amerikanischen Unternehmen entwickelt. Die Idee der Balanced Scorecard ist, die traditionelle und einseitig monetäre Perspektive mit nur finanziellen Kennziffern um weitere unternehmensrelevante Kriterien zu ergänzen. Die traditionellen, reinen finanzwirtschaftlichen Kennzahlensysteme treffen lediglich Aussagen über die Kosten, den Umsatz oder den Erfolg eines Unternehmens, sagen aber nichts über die verschiedenen Erfolgsfaktoren sowie die Stellung im Wettbewerbsumfeld aus. Eine BSC beginnt bei der Vision und Strategie eines Unternehmens und definiert auf dieser Basis die kritischen Erfolgsfaktoren (KEF). Kennzahlen werden dann so aufgebaut, dass sie die Zielsetzung und Leistungsfähigkeit in kritischen Bereichen der Strategie fördern. Die BSC ist daher ein aus Vision und Strategie abgeleitetes

⁷⁸ Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 54

Management-System, welches die wichtigsten Aspekte eines Unternehmens widerspiegelt. Das BSC-Konzept unterstützt die strategische Planung und Implementierung durch eine Bündelung der Maßnahmen aller Einheiten eines Unternehmens auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses seiner Ziele und durch einen leichteren Zugang zur Bewertung und Fortschreibung der Strategie.

Traditionelles, auf finanzielle Kennzahlen fokussiertes Management kann den heutigen Anforderungen von Unternehmen im Informationszeitalter nach effektiven Planungswerkzeugen nicht mehr gerecht werden⁷⁹. Aus diesem Grunde haben Kaplan und Norton vier verschiedenen Perspektiven eingeführt, aus deren Blickwinkel die Aktivitäten eines Unternehmens bewertet werden können (Abbildung 20 zeigt die Balanced Scorecard):



Quelle: Ten Have, Steven / Ten Have, Wouter / Stevens, Frans / Van der Elst, Marcel (2003)

- Finanzperspektive: „The strategy for growth, profitability, and risk viewed from the perspective of the shareholder.“
- Kundenperspektive: „The strategy for creating value and differentiation from the perspective of the customer.“
- Prozessperspektive: „The strategic priorities for various business processes, which create customer and shareholder satisfaction.“
- Lern- und Innovationsperspektive: „The priorities to create a climate that supports organizational change, innovation, and growth.“⁸⁰

⁷⁹ Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (2001): S. 30

⁸⁰ Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (2001): S. 23

Die BSC ergänzt die traditionellen, finanzwirtschaftlichen Betrachtungen eines Unternehmens um Informationen über Kunden, betriebsinterne Prozesse und eine Innovations- sowie Wissensperspektive. Damit gehen alle, für eine Strategie kritischen Faktoren in diesen vier Perspektiven dargestellt, miteinander verbunden und für die Zukunft nutzbar gemacht, in die Betrachtung ein.

Um die BSC in die Lieferantenbewertung einzubinden, gibt es zwei Ansätze:

1. Das Unternehmen erhält vom Lieferanten dessen interne Balanced Scorecard und damit den vollen Einblick in die internen Prozesse, Prozesskosten und Margen.
2. Der Unternehmer erstellt sich selber, nach seinen eigenen Kriterien, eine BSC für seinen Lieferanten.

Der erste Ansatz scheint nicht gut realisierbar zu sein, denn kaum ein Lieferant wird seine internen Daten komplett an einen Abnehmer weitergeben. Zur Betrachtung des eigenen Unternehmens soll deshalb eine kleine Veränderung der ursprünglichen BSC in eine Lieferantenbewertungs-Balanced-Scorecard vorgenommen werden. Diese neue BSC analysiert nicht den Abnehmer sondern einen Lieferanten. Die Grundgedanken Kaplan und Nortons bleiben dabei erhalten und werden in der neuen BSC wieder aufgenommen.

- Finanzperspektive: Hier lassen sich die „harten“ Finanzzahlen des Lieferanten betrachten, z. B. Umsatzrentabilität, Eigenkapitalrentabilität oder Liquidität.
- Kundenperspektive: Hier erhält der Abnehmer einen Überblick über das Kundenportfolio des Lieferanten. Außerdem werden hier Informationen über die eigene Zufriedenheit mit dem Lieferanten, die Qualität des Lieferanten und die Kooperationsfähigkeit zusammengetragen.
- Prozessperspektive: Hier können alle Einkaufs- und Folgekosten dargestellt werden. Wo fallen für den Lieferanten welche Kosten in welcher Höhe an? Welche Vorgaben stellt der Abnehmer? Was sind die Soll Werte und wie groß ist die Differenz zwischen Soll und Ist-Werten?
- Lern- und Innovationsperspektive: Hier erhält der Abnehmer Informationen über die Innovationsbereitschaft des Lieferanten. Fragen wie: Was macht der Lieferant um seine Leistungsfähigkeit zu verbessern? Wie kann der Abnehmer

davon profitieren? Oder welche Innovationen hat der Lieferant in letzter Zeit getätigt? werden hier beantwortet.⁸¹

Bewertungsmatrix

Nach diesen Ausführungen über die verschiedenen Möglichkeiten der Lieferantenbewertung soll nun ein eigenes Bewertungsinstrument aus den Erfahrungen der oben genannten Instrumente zusammengestellt werden. Dieses Bewertungsinstrument soll die Vorzüge der bereits vorhandenen Analysemethoden vereinen und einen möglichst objektiven Eindruck des jeweiligen Lieferanten vermitteln. In diesem Kapitel werden dazu die theoretischen Grundlagen gelegt, um dann im folgenden Kapitel 6 genauer auf die Bewertungsmatrix einzugehen.

Die Festlegung der Bewertungskriterien ist die Kernaufgabe einer jeden Lieferantenbewertung. Eine angemessene Anzahl von Kriterien zu finden, welche möglichst objektiv sind und durch exakt messbare Kennzahlen definiert werden, ist schwer. Subjektive Kriterien sind bei einer Lieferantenbewertung kaum zu verhindern, wie zum Beispiel bei Qualität, Kooperationsfähigkeit oder sozialen, ökologischen und gesellschaftspolitischen Fragen. Um die Subjektivität möglichst stark zu relativieren, sollten diese Kriterien nicht nur von einer Person beurteilt werden, sondern möglichst von abteilungsübergreifenden Teams. Zu diesen Teams sollten Personen aus verschiedenen Bereichen wie Einkauf, Qualitätsmanagement aber auch der Verwaltung gehören.⁸² Eine weitere Möglichkeit, subjektiven Antworten zu begegnen, sind Querverbindungsfragen. Also zwei Fragen in verschiedenen Stufen der Bewertungsmatrix beschäftigen sich im Prinzip mit dem gleichen Inhalt und werden von unterschiedlichen Personen beantwortet. Sind die Antworten gegensätzlich, müssen diese genauer hinterfragt werden, die Gewichtung des Kriteriums sollte verringert werden.

Die richtige Anzahl an Kriterien zu finden ist äußerst schwierig, denn die Möglichkeiten sind sehr hoch und vielfältig. Möglichst viele Indikatoren zu berücksichtigen und in den Bewertungsbogen aufzunehmen erscheint auf den ersten Blick sinnvoll. Allerdings ist hier zu bedenken, dass aufgrund des steigenden Informationsbedarfs eventuell nicht alle Daten erfasst und gemessen werden können. Eine höhere Anzahl an Kriterien führt nicht automatisch zu einem qualitativ

⁸¹ Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 59

⁸² Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 71ff

besseren Ergebnis. Des Weiteren erhöht eine sehr große Anzahl von Kriterien die inhaltliche Abgrenzung, nicht zu vergessen ist hier auch die Praktikabilität der Lieferantenbewertung. Je größer die Anzahl der Kriterien ist und je mehr Lieferanten mit der Matrix beurteilt werden sollen, desto höher ist auch die Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter und die Komplexität der Bewertung. Es sollte aus den oben genannten Gründen eine geringe Anzahl von Hauptkriterien geben, welche durch Teilkriterien näher beschrieben werden. Durch diese Unterteilung ist es möglich, kleine Fragenpakete zu bilden, welche von verschiedenen Mitarbeitern beantwortet werden können. So ist die Arbeitsbelastung für jeden Einzelnen nur gering und es wird der Subjektivität durch eine Person vorgebeugt. Die Anzahl der Teilkriterien sollte in jeder Hauptgruppe möglichst ähnlich groß sein, um dem subjektiven Empfinden vorzubeugen, eine Hauptgruppe sei wichtiger als die andere. Es gilt hier also, einen angemessenen Mittelweg zu finden, welcher eine qualitativ und quantitativ hochwertige Lieferantenbewertung ermöglicht.

Die Anforderungskriterien sind wichtig um festzustellen, ob die Unternehmenspotenziale eine längerfristige, positive Entwicklung des Lieferanten erwarten lassen. Es sollte nach Hartmann grundsätzlich von folgenden Fragestellungen ausgegangen werden, die im Vorfeld geklärt werden müssen:

- Welche Anforderungen der Kunden sind verstärkt in der Zukunft zu erwarten? (z. B. Flexibilität, Service, etc.)?
- Wie sollen im Rahmen der Unternehmenspolitik, Einkauf und Logistik in Zukunft strategisch ausgerichtet sein (z. B. Internationalisierung des Einkaufs, Zusammenarbeit mit Lieferanten, Just-In-Time-Anlieferungen, etc.)?
- In welchem Umfang stehen personelle, sachliche und finanzielle Ressourcen zur Durchführung der Bewertung zur Verfügung?⁸³

Bei der Auswahl der Kriterien sollten möglichst von allen Abteilungen Mitglieder ein Mitspracherecht haben, so dass alle wichtigen Fragen des Unternehmens geklärt werden können. Um die Komplexität der Erstellung eines Bewertungsbogens zu verringern erweist es sich als praktikabel, eine erste Fassung von einem kleinen Mitarbeiterkreis zusammenzustellen und diesen dann zur Beurteilung an die entsprechenden Mitarbeiter weiterzuleiten. Grundsätzlich sind die folgenden Punkte zu entscheiden:

⁸³ Hartmann, Horst (2004): S. 33

- Welche und wie viele Hauptkriterien für die Bewertung der Leistungsfähigkeit der Lieferanten sollen gewählt werden?
- Durch welche Teilkriterien sollen die Hauptgruppen genauer beschrieben werden?
- Inwieweit müssen die Kriterien lieferanten- und / oder produktspezifisch definiert werden?
- Auf welche beschaffungspolitisch wesentlichen Faktorgruppen sollte sich aus wirtschaftlichen Gründen die Bewertungssystematik beschränken?⁸⁴

4.4 Theoretische Betrachtung der Umsetzung eines Bewertungsbogens

4.4.1 Der empirische Forschungsprozess

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der theoretischen Vorarbeit des Kernstückes der vorliegenden Arbeit. Er beschreibt den empirischen Forschungsprozess (Abschnitt 4.4.1), die Vorgehensweise beim Erstellen des Bewertungsbogens (Abschnitt 4.4.2), die Erstellung des Bewertungsbogens (4.4.3) und die theoretischen Grundlagen eines Pretest (4.4.4), sowie die theoretische Auswertung eines Forschungsberichtes (Abschnitt 4.4.5).

Der Forschungsprozess setzt sich aus der Formulierung eines Problems sowie der Kenntnisse über die Methoden der Lösung des Problems zusammen. Die Formulierung des Problems wird in der Fragestellung der Arbeit zur mehrdimensionalen Lieferantenbewertung wider gespiegelt. Die Kenntnisse zur Lösung des Problems stammen aus der Literaturanalyse und den vorgestellten Theorien zum Lieferantenmanagement. Des Weiteren spielen hier die geführten Gespräche und Analysen eine Rolle. Das entwickelte Konzept, in diesem Fall ein Bewertungsbogen zur Lieferantenbewertung und die Umsetzung dieses Konzeptes mit Hilfe eines Pretest und anschließender Auswertung, stellen den Kernpunkt der Arbeit dar. Die Schwierigkeit dieser Arbeit besteht u. a. darin, dass sie sowohl den wissenschaftlichen Anspruch als auch einen praktischen Anspruch zu erfüllen hat. Diese Arbeit soll die Grundlage für eine angewandte mehrdimensionale Lieferantenbewertung im Lebensmittelhandel sein. Friedrichs formulierte passend dazu die Ziele der Wissenschaft folgendermaßen:

⁸⁴ Hartmann, Horst (2004): S. 33

„1. ein theoretisches: die Realität nach einem System von Regeln nachprüfbar in einem geschlossenen Modell zu rekonstruieren; Maxime des Handelns ist ein wie immer gefasstes Kriterium der Wahrheit;

2. ein praktisches: mit Hilfe ihrer Ergebnisse ein rationales und humaneres Leben der Menschen zu ermöglichen; Maxime des Handelns ist das Kriterium der Nützlichkeit.“⁸⁵

Im Folgenden soll die Theorie eines empirischen Entscheidungsprozesses genau beschrieben werden. Auf diese Weise soll der Aufbau des Bewertungsbogens klar verständlich und nachvollziehbar dargestellt werden. Alle Entscheidungen müssen explizit dargelegt und begründet werden, um den wissenschaftlichen und praxis-nahen Ansprüchen der Arbeit gerecht zu werden. Daraufhin soll der Entscheidungsprozess, welcher die Erstellung einer empirischen Arbeit zweifelsohne ist, dargestellt werden.

Die Planungsphase zeichnet sich vor allem durch die Erarbeitung und die Präzisierung des Problemfeldes aus. In diesem Fall handelt es sich sowohl um eine wissenschaftlich orientierte als auch eine praxisorientierte Auftragsarbeit. Dabei müssen die Rahmenbedingungen, welche in der Arbeit abgebildet werden können, genau festgelegt werden. Da es den Umfang einer solchen Arbeit übersteigt, alle Lieferanten des auftraggebenden Handelsunternehmens zu bewerten und diese Daten auszuwerten, beschränkt sich die Arbeit auf die Entwicklung der Bewertungsmethode und einen Pretest. Diese muss ausgewertet werden, er liefert dann die gewünschten Ergebnisse zu der Problemstellung und wird zusätzlich als Testlauf für den Fragebogen verwendet. In dieser Planungsphase wurde durch ein Literaturstudium der vorhandenen Lieferantenbewertungsliteratur genau dargestellt, welche Arbeiten bereits zu diesem Thema angefertigt wurden und welche der vorhandenen Daten für diese Arbeit genutzt werden können. Dies ist vor allem wichtig vor dem Hintergrund der Fragen: Was unterscheidet die geplante Arbeit von den bisherigen in diesem Themengebiet? Ist überhaupt eine weitere empirische Arbeit notwendig und mit welchen Erkenntnissen ist bei dieser Arbeit zu rechnen? Durch das Literaturstudium, welches zeigte, dass kaum Literatur zu diesem Thema vorliegt, konnten diese Fragen beantwortet und die Notwendigkeit dieser Arbeit aufgezeigt werden.

⁸⁵ Friedrichs, Jürgen (1990): S. 14

Die Daten einer empirischen Arbeit, also auch der vorliegenden Arbeit, sollen vor allem zu einem Informationsgewinn führen, Entscheidungshilfen darstellen und nicht zuletzt neue Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Dazu müssen die gewonnenen Informationen operationalisiert, d. h. messbar und vergleichbar gemacht werden. Kromrey definiert den Begriff der Operationalisierung wie folgt: „Unter Operationalisierung eines Begriffs ist die Angabe derjenigen Vorgehensweisen, derjenigen Forschungsoperationen zu verstehen, mit deren Hilfe entscheidbar wird, ob und in welchem Ausmaß der mit dem Begriff bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt“⁸⁶. Klüver dagegen definiert Operationalisierung folgendermaßen: „Wissenschaftliche Begriffe müssen so formuliert sein, dass jederzeit darüber entschieden werden kann, ob dieser Begriff zutrifft oder nicht. Mit diesem Begriff muss eine Anweisung für bestimmte Operationen – Experimente, Beobachtungen etc. – verbunden sein, aufgrund derer über das Vorliegen resp. Nichtvorliegen des Begriffs entschieden werden kann. Anders formuliert: Aussagen können nur dann als wissenschaftlich sinnvoll akzeptiert werden, wenn die in ihnen enthaltenen relevanten Begriffe operationalisierbar sind, da nur dann festgestellt werden kann, ob die Aussage zutrifft.“⁸⁷ D. h. es geht darum, möglichst genaue Anweisungen zu geben, wie in einem konkreten Fall vorzugehen ist, um gewünschte Informationen aus der Realität zu erhalten. Dazu gehören beispielsweise Bestimmungen, wie ein Messinstrument zu gestalten und zu benutzen ist. In welcher Reihenfolge und Formulierung die Fragen gestellt werden oder welche Befragungsform gewählt wird.⁸⁸ Zur genauen Operationalisierung in dieser Arbeit, d. h. zur Fragebogenkodierung, der Erstellung der Datenmaske, der Dateneingabe und der ersten Auswertung wird in den folgenden Kapiteln noch spezifisch eingegangen, hier soll nur kurz auf die allgemeingültigen Vorgehensweisen verwiesen werden.

Die Untersuchungsmethode für eine Lieferantenbewertung muss mehreren Kriterien entsprechen. So muss sie auf eine sehr große Anzahl von Lieferanten aus verschiedenen Bereichen anwendbar sein, sie muss leicht bedienbar und verständlich und nicht zuletzt leicht auf weitere Bereiche übertragbar sein. Wie bereits im Kapitel 2 beschrieben, gibt es verschiedene theoretische Möglichkeiten und Untersuchungsmethoden für eine Lieferantenbewertung. Es muss für jeden

⁸⁶ Kromrey, Helmut (1994): S. 126

⁸⁷ Klüver, Jürgen (1980): S. 464

⁸⁸ Stier, Winfried (1999): S. 30

Bedarfsfall eine individuelle Bewertungsform gewählt werden. Die hier erarbeitete Bewertungsmethode hat den Anspruch, leicht auf andere Handelsunternehmen umstrukturierbar zu sein, d. h. sie soll ohne viel Aufwand erweiterbar, veränderbar und anpassbar sein. Da es sich in dem konkreten Fall, mit dem sich diese Arbeit beschäftigt, um eine erste Bewertung handelt, d. h. es gibt noch keine systematische Bewertung der Lieferanten, wird ein Lieferantenbewertungsbogen in Form eines Fragebogens gewählt. So können alle notwendigen Daten relativ schnell und ohne großen Geld- und Zeitaufwand erhoben werden. Dieses einfache Instrument ist nicht zu kompliziert und kann auf viele, auch verschiedene, Lieferanten angewandt werden. Es gibt einen ersten Überblick über Stärken und Schwächen und erlaubt einen Vergleich auf verschiedenen Ebenen zwischen den Lieferanten.

Der empirische Forschungsprozess umfasst mehrere Phasen, welche zunächst theoretisch und dann praktisch anhand der Erstellung einer Lieferantenbewertung erläutert und durchgeführt werden soll. Im folgenden soll kurz der Ablauf einer empirischen Studie theoretisch beschrieben werden.

Der Ablauf lässt sich nach Diekmann grob in fünf Hauptphasen unterteilen:

1. Formulierung und Präzisierung des Forschungsproblems,
2. Planung und Vorbereitung der Erhebung,
3. Datenerhebung,
4. Datenauswertung,
5. Berichterstattung.⁸⁹

Nach Bodenstedt, Dommer und Stahr lässt sich der Forschungsprozess in 5 ähnliche Phasen einteilen:

- A inhaltliche und methodische Konzeption,
- B Durchführung,
- C Auswertung und Analyse,
- D Interpretation der Ergebnisse,
- E Verwertung der Forschungsergebnisse.⁹⁰

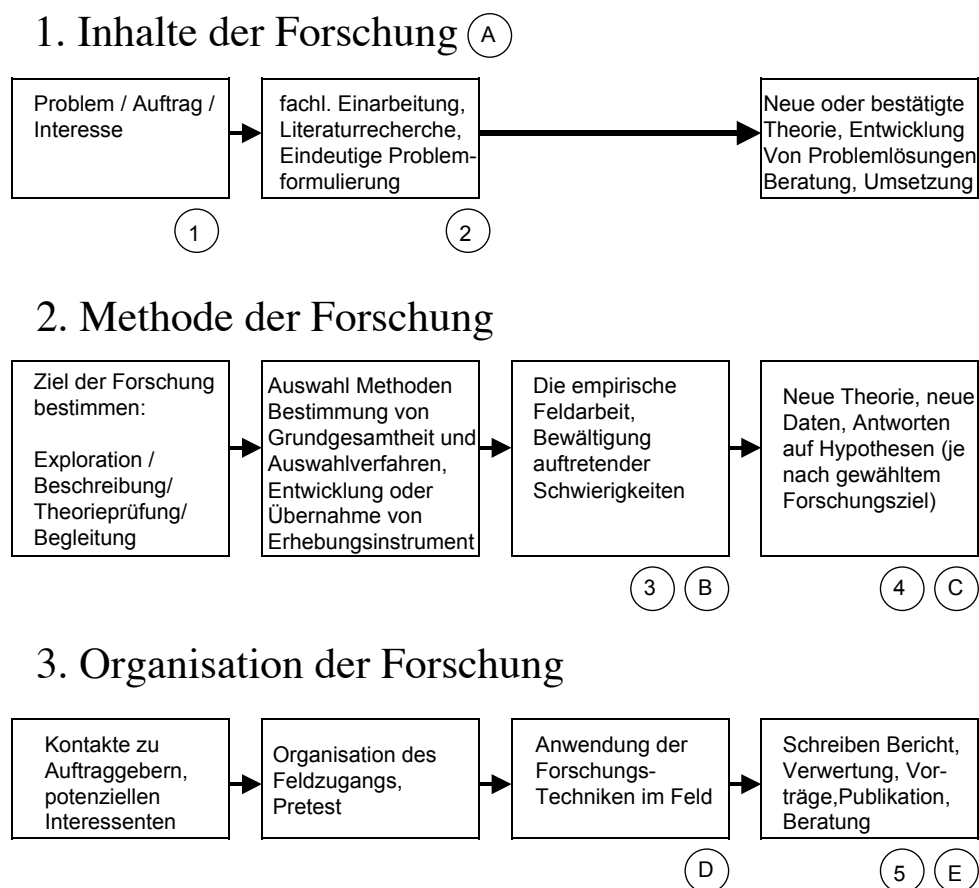
Die Phasen dieser Arbeit richten sich nach den Vorgaben dieser Autoren. Jede dieser einzelnen Phasen muss mit höchster Genauigkeit betrachtet werden. Fehler in einer der einzelnen Phasen würden sich durch die gesamte Arbeit ziehen und sind am Ende nur sehr schwer zurück zu verfolgen.

⁸⁹ Diekmann, Andreas (2006): S. 162

⁹⁰ Bodenstadt, Andreas / Dommer, Eckard / Stahr, Kai (1998): S. 2

Ein Forschungsprozess kann in drei Dimensionen unterteilt werden, welche parallel zueinander stattfinden: Inhalt der Forschung, Methoden der Forschung und Organisation der Forschung. Die Dimensionen eines Forschungsprojektes sind nicht mit den oben genannten Phasen zu vergleichen. Die Phasen sind Abschnitte innerhalb der Dimensionen. Nur wenn diese drei Dimensionen aufeinander abgestimmt verlaufen, ist mit einem Erfolg des Projektes zu rechnen. Die folgende Abbildung 21 zeigt den Verlauf eines Forschungsprojektes in diesen drei Dimensionen. Hierbei ist ein Zusammenhang zu den oben genannten Phasen (Diekmann 1-5; Bodenstedt, Dommer und Stahr A-E) aufgezeigt.

Abbildung 21: Verlauf eines Forschungsprojektes in drei Dimensionen Inhalt / Methoden / Organisation



Quelle: vgl. Bodenstedt, Andreas / Dommer, Eckhard / Stahr, Kai (1998): S. 4

4.4.2 Erstellung eines Bewertungsbogens

Das Kernstück der vorliegenden Lieferantenbewertung ist ein Fragebogen, mit welchem alle benötigten Informationen abgefragt werden können. Der Aufbau eines Bewertungsbogens ist je nach Zielvorstellungen, Anzahl der Lieferanten, Unternehmen, Sortiment und individuellen Anforderungen sehr verschieden. Der richtige Aufbau der Fragen und die exakte Fragenformulierung sind ein entscheidender Bestandteil des Fragebogens und tragen maßgeblich zum Gelingen der Bewertung bei. Deshalb sollten bei der Formulierung der Fragen bzw. Bewertungskriterien einige grundlegende Regeln beachtet werden:

1. Kurze, verständliche und hinreichend präzise Fragen:

Alle Fragen sollten verständlich und kurz formuliert sein, nicht bürokratisch wirken und möglichst keine Fremdworte beinhalten, die für die Zielgruppe nicht allgemein üblich sind.

2. Keine platten Anbietungen:

Alle Fragen sollten in Hochdeutsch gestellt werden. Eine kumpelhafte Anbietung durch Subkultur-Formulierungen oder Dialekt, klingt meist lächerlich und sollte vermieden werden.

3. Keine doppelte Verneinung:

Da in einem Fragebogen oft relativ viele Fragen kurz hintereinander gestellt werden und längere Nachdenkzeiten nicht vorhanden sind, sollten Fragen nicht unnötig verkompliziert werden. Bei doppelten Verneinungen kommt es oft zu Missverständnissen. Die Verkomplizierung von Fragen kann zu einem verzerrten Gesamtergebnis führen, da der Befragte die Fragen schnell falsch verstehen kann.

4. Antwortkategorien:

Antwortkategorien von geschlossenen Fragen sollten disjunkt, d. h. nicht überlappend, erschöpfend und präzise sein. Je nach Sachgebiet sollten die Antwortmöglichkeiten des Weiteren hinreichend genau zwischen einzelnen Sachverhalten unterscheiden können.

5. Vorsicht bei stark wertbesetzten Begriffen:

Begriffe, welche einen starken positiven oder negativen Beigeschmack haben, z. B. „Gerechtigkeit“, „Freiheit“, „Verbrechen“ oder „Selbstbestimmung“ sollten nicht verwendet werden. Unabhängig von der Frage können solche Begriffe die Antwortreaktion in eine positivere oder negativere Richtung lenken.

6. Keine mehrdimensionalen Fragen:

Antworten auf mehrdimensionale Fragen sind oft nicht eindeutig einer Zieldimension zurechenbar. Oft ist es deshalb sinnvoll aus einer mehrdimensionalen Frage mehrere Einzelfragen zu formulieren.

7. Keine indirekten Fragen:

Auch hier ist die Antwort nicht direkt zurechenbar. Die Bejahung oder Verneinung einer Faktfrage kann mit unterschiedlichen Bewertungen oder Einstellungen einhergehen.

8. Keine Suggestivfragen:

Mit Suggestivfragen wird die Antwort in eine bestimmte Richtung gelenkt. Bei einer Suggestivfrage wird der Befragte durch die Art der Frage zu einer bestimmten und gewollten Antwort provoziert. In einer Suggestivfrage ist die Antwort recht deutlich enthalten, dies kann zu deutlichen Verzerrungen des Antwortverhaltens führen

9. Fragenbatterien mit Antworten in unterschiedliche Richtungen:

In Fragebatterien mit multiplen Items sollten die Aussagen in unterschiedliche Richtungen gepolt werden, da so Informationen über Personen mit einem hohen Grad an Akquieszenz (Tendenz bei vor allem standardisierten Befragungen, den vorgegebenen Statements unabhängig von ihrem Inhalt zuzustimmen.) erreicht werden. Die tatsächliche Meinung wird dadurch verzerrt, die Messung fehlerhaft.

10. Befragte sollen nicht überfordert werden:

Fragen sollten nicht kompliziert gestellt werden, oder mehrere Fragen ineinander vereinen. Um die Anonymität zu wahren ist es allerdings manchmal doch nötig, komplexe Fragen zu stellen, beispielsweise die Frage nach den prozentualen Ausgaben für Miete. Diese Frage ist komplex, weil sie das Monatseinkommen, die Mietausgaben und die Rechnung nach dem Prozentwert beinhaltet. Ist aber die Frage nach dem Einkommen und der Miete zu offen und sollen diese Zahlen anonym bleiben, bleibt nur die Möglichkeit, die komplexe Frage zu stellen.⁹¹

⁹¹ Diekmann, Andreas (2006): S. 410ff

4.4.3 Theoretische Umsetzung des Bewertungsbogens am speziellen Beispiel

In diesem Abschnitt wird auf die theoretische Umsetzung eines Lieferantenbewertungsbogens am speziellen Beispiel des Globus SB Warenhauses eingegangen. Ein Lieferantenbewertungsbogen ist individuell nach den Anforderungen des Abnehmers, der Anzahl und Struktur der Lieferanten und den umgebenden Bedingungen verschieden. Auch die Frage, ob ein Bewertungsbogen für bereits vorhandene oder neue Lieferanten erstellt werden soll, ist hierfür von Bedeutung. In diesem Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen für die Erstellung eines Fragebogens gelegt. Diese sind noch recht allgemein gehalten und können einfach und schnell als Grundlage für eine Bewertung verschiedener Unternehmen herangezogen werden. Laut Harting lassen sich die Lieferantenauswahlprobleme mit drei Merkmalen systematisieren:

1. Die Auswahl von Bezugsquellen für Material kann als das „klassische“ Lieferantenauswahlproblem bezeichnet werden.
2. Die jeweilige Kaufsicherung der Unternehmen beeinflusst die Auswahl, hierbei können verschiedene Kategorien unterschieden werden:
 - New-task-Situation: Hier kann nicht auf Erfahrungen der Vergangenheit zurückgegriffen werden. Der Entscheider steht vor einer ganz neuen Kaufsituation.
 - Straight-rebuy-situation: Hierbei handelt es sich um Routinekäufe.
 - Modified-rebuy-situation: Hier sind Informationen vorhanden. Diese sind aber nicht mehr ausreichend bzw. haben sich verändert, so dass zusätzliche Informationen nötig sind.

Es ist jedoch zu bedenken, dass der Unterschied dieser drei Kaufsituationen in der Betrachtung neuer Bezugsquellen sowie im Informationsangebot liegt. Diese werden somit eher keinen Einfluss auf die Lieferantenauswahl haben.

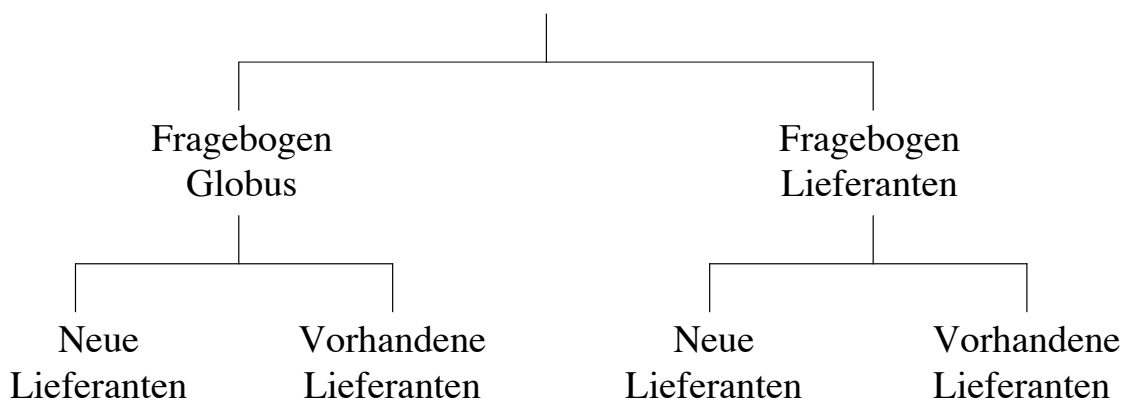
3. Nach der Art der erzeugten Produkte/Dienstleistungen werden Unternehmenstypen in Industrie-, Handels-, Versicherungsunternehmen etc. unterschieden.⁹²

In diesem Fall besteht der Fragebogen aus 4 Einzelfragebögen. Es wird unterschieden in bereits vorhandene Lieferanten, d. h. solche die bereits einen

⁹² Harting, Detlef (1994): S. 5f

Lieferantenvertrag mit dem Handelsunternehmen haben und neue Lieferanten, d. h. Lieferanten, die noch keine geschäftlichen Verbindungen mit dem Handelsunternehmen haben (vgl. Abbildung 22). Diese Trennung wird vorgenommen, weil es für vorhandene Lieferanten mehr Informationen in der Datenbank des Unternehmens gibt, hier kann also auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Bei neuen Lieferanten sind diese Informationen nicht vorhanden, dementsprechend können die meisten Fragen nur von den Lieferanten selbst beantwortet werden.

Abbildung 22: Aufteilung der Bewertungsbögen



Quelle: eigene Darstellung

Der Lieferantenauswahlprozess unterscheidet sich bei den beiden Fällen (1. Fall: neuer Lieferant; 2. Fall: vorhandener Lieferant) entschieden durch den Aufwand der Bewertungen. Im Folgenden sollen nun die Lieferantenauswahlprozesse genauer beschrieben werden.

4.4.3.1 Lieferantenauswahlprozess neuer Lieferant

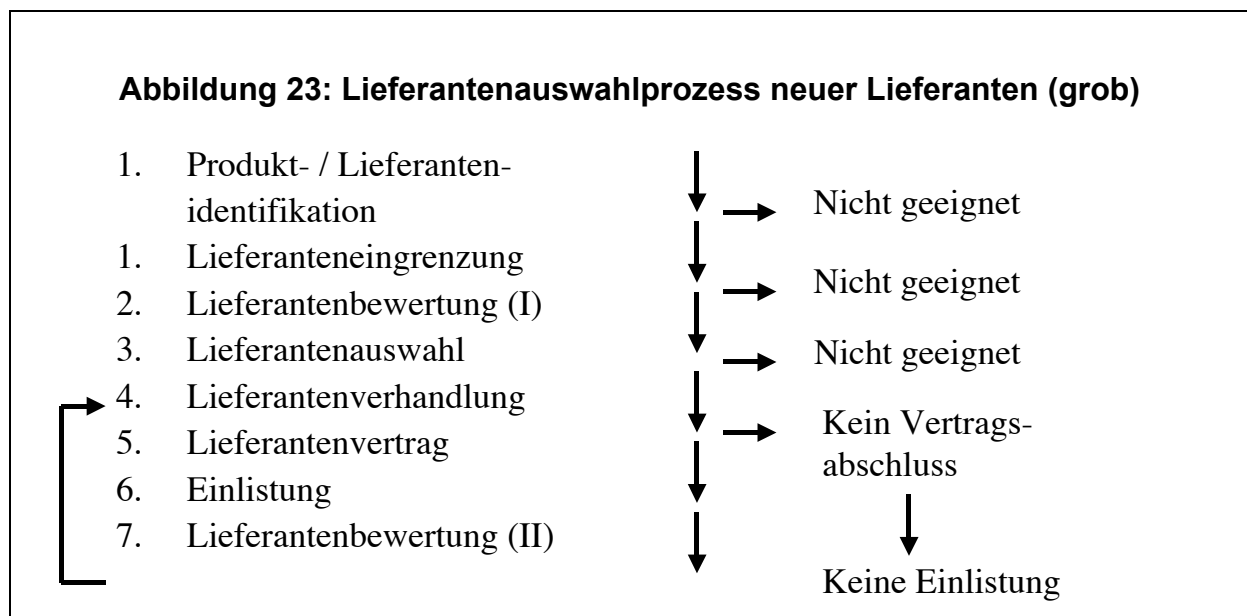
Neue Lieferanten können benötigt werden, wenn:

- ein neues Produkt eingelistet werden soll,
- ein vorhandenes Produkt von einem neuen Lieferanten geliefert werden soll,
- ein neuer Lieferant auf dem Markt ist,
- ein vorhandener Lieferant vom Markt verschwunden ist,
- ein vorhandener Lieferant ausgelistet wurde.

Der Lieferantenauswahlprozess eines neuen Lieferanten beginnt mit der Lieferantenidentifikation, d. h. im ersten Schritt werden alle potenziellen Lieferanten eines Produktes ausgewählt. Sind die geeigneten Lieferanten eingegrenzt und bereit,

dieses Produkt zu den gewünschten und miteinander abgestimmten Konditionen zu liefern, erfolgt die erste Lieferantenbewertung. Die Fragen dieser ersten Bewertung werden zum größten Teil von den Lieferanten selbst beantwortet, denn dem Handelsunternehmen stehen nur wenige Informationen zur Verfügung. Nach der Auswertung dieser Bewertung und dem Vergleich der einzelnen Lieferanten erfolgt eine Auswahl und mit den ausgewählten Lieferanten die konkreten Lieferantenverhandlungen über alle lieferrelevanten Angelegenheiten. Sind sich beide Seiten über eine Zusammenarbeit einig, so kommt ein Lieferantenvertrag zustande und das Produkt wird eingelistet. Nach 6-12 Monaten erfolgt eine zweite Bewertung des Lieferanten. Hier werden die Angaben der ersten Bewertung geprüft, die jetzt vorhandenen Daten des Warenhauses fließen mit in die Bewertung ein. In regelmäßigen Abständen wird der Lieferant nun nach dem Schema vorhandener Lieferant bewertet, wobei die Ergebnisse der vorhergehenden Bewertungen immer in die Auswertung einbezogen werden und so Tendenzen über die Zeit genau beobachtet werden können. Auf diese Weise ist es möglich, Verbesserungen bzw. Verschlechterungen im gesamten Prozess genau zu analysieren. Hierbei kann auf die einzelnen Hauptgruppen oder auch die einzelnen Teilfragen genau eingegangen werden. Saisonale Schwankungen oder andere Schwankungen können in diese Auswertung einbezogen werden, so dass das Ergebnis dadurch nicht beeinflusst wird.

Die folgende Abbildung 23 zeigt den Lieferantenauswahlprozess neuer Lieferanten.



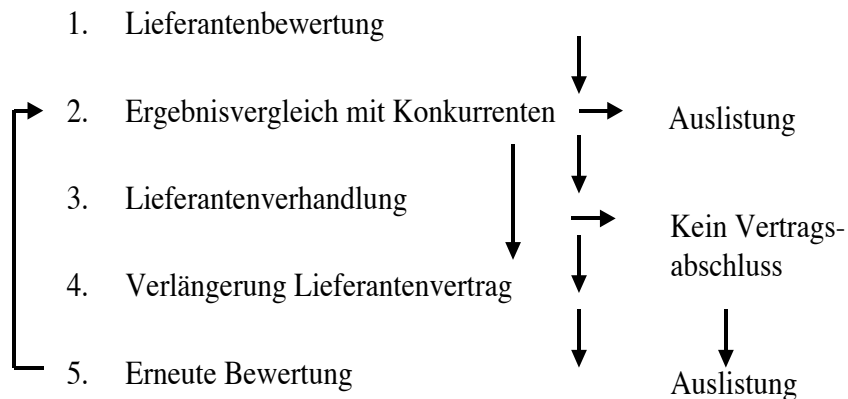
Quelle: eigene Darstellung

4.4.3.2 Lieferantenauswahlprozess vorhandener Lieferant

Vorhandene Lieferanten werden bewertet, um:

- die Leistungsfähigkeit zu vergleichen,
- Schwachstellen zu analysieren und zu verbessern,
- Möglichkeiten der partnerschaftlichen Zusammenarbeit aufzuzeigen,
- optimale Ergebnisse in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten zu erzielen,
- für Handelsunternehmen und Lieferanten Transparenz in den Geschäftsbeziehungen zu erreichen.

Der Lieferantenauswahlprozess bereits vorhandener Lieferanten beginnt mit der vollständigen Lieferantenbewertung. Hier beantworten sowohl die Lieferanten als auch das Handelsunternehmen Fragen. Die Antworten können aus bereits vorhandenen Datenbanken entnommen werden, müssen noch erhoben werden oder werden durch Befragungen der Verantwortlichen erhoben. Nach der Auswertung der Lieferantenbewertung wird das Ergebnis mit den Konkurrenten verglichen und es erfolgt eine Mitteilung an den entsprechenden Lieferanten. Bei einem nicht optimalen Ergebnis müssen die Gründe dafür gesucht und möglichst behoben werden. Kommt es im Laufe der Zeit, nach mindestens zwei Bewertungen zu keiner Verbesserung der Ergebnisse, muss darüber entschieden werden wie die Zusammenarbeit mit diesem Lieferanten in Zukunft erfolgt. Eventuell muss darüber nachgedacht werden, den Lieferanten auszulisten. Kommt es zu einem sehr guten Ergebnis der Bewertung, folgen nach Notwendigkeit neue Lieferantenverhandlungen oder die direkte Verlängerung des Lieferantenvertrages. Die Bewertung wird in regelmäßigen Abständen wiederholt, um auch hier Tendenzen im Zeitablauf genau analysieren zu können. Die folgende Abbildung 24 zeigt den oben beschriebenen Lieferantenauswahlprozess schematisch.

Abbildung 24: Lieferantenauswahlprozess vorhandene Lieferanten (grob)

Quelle: eigene Darstellung

4.4.3.3 Der Bewertungsbogen für vorhandene Lieferanten

Das Ziel der Bewertung, bei bereits vorhandenen Lieferanten, ist eine objektive Beurteilung der Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den Konkurrenten. Durch die Bewertung des Lieferanten können Schwachstellen in der Zusammenarbeit erkannt und analysiert werden. Wie oben erwähnt werden 2x2 verschiedene Bewertungsbögen benötigt, um eine differenzierte Lieferantenbewertung durchführen zu können. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den Bögen für bereits vorhandene Lieferanten, auszufüllen vom Handelsunternehmen und dem Lieferanten. Der Aufbau des Bewertungsbogens verläuft nach einem genauen Schema und kann individuell je nach Bedarf erweitert oder verkürzt werden. Folgende Schritte charakterisieren die Vorgehensweise zum Aufbau:

1. Organisationsstruktur des Unternehmens abbilden,
2. vorhandene Datenbanken analysieren,
3. Hauptkriterien (Hauptgruppen) festlegen,
4. Hauptkriterien verständlich definieren,
5. Bewertungskriterien festlegen,
6. Bewertungskriterien verständlich definieren,
7. Fragen zu Bewertungskriterien festlegen,
8. Fragen den Verantwortlichen zuordnen,
9. Antworten aus den vorhandenen Datenbanken analysieren,
10. Gewichtung der Haupt- und Bewertungskriterien festlegen,

11. Fragebögen gestalten,
12. Fragen beantworten von Verantwortlichen bzw. aus Datenbanken,
13. Plausibilitätsprüfung der Antworten,
14. Auswertung der Antworten,
15. grafische bzw. schriftliche Darstellung der Auswertung.

Vorhandene Lieferanten werden dadurch charakterisiert, dass von ihnen bereits Informationen vorhanden sind und ein Kontakt zu diesen Lieferanten besteht. Mit den vorhandenen Informationen und den Einschätzungen der Mitarbeiter des Unternehmens ist eine Bewertung gut möglich. Bereits vorhandene Lieferanten kennen des Weiteren die Ansprüche des Handelsunternehmens. Mit Hilfe dieses Bogens sollen alle notwendigen Informationen eingeholt und anschließend ausgewertet werden können. Jede der Hauptgruppen und jede einzelne Frage kann individuell ausgewertet werden. Auf diese Weise ist es möglich auch sehr differenzierte Ergebnisse zu erhalten. Die Auswertung erfolgt über eine Computerdatenbank, hierdurch ist es ohne großen personellen und zeitlichen Aufwand möglich, Ergebnisse der einzelnen Lieferanten miteinander zu vergleichen und Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen zu ziehen. Der Betrachter wird aufgrund der klaren Anordnung des Auswertungsschemas nicht mit vielen Informationen überschüttet, welche er für seine Entscheidungsfindung nicht benötigt, sondern er bekommt nur die entscheidenden Informationen in anschaulicher Weise dargestellt. Die Ergebnisse werden in für den Betrachter übersichtlicher Weise dargestellt, auf diese Weise kann verhindert werden, dass es zu einer Fehlinterpretation der Ergebnisse aufgrund von zu vielen Informationen kommt. Ein Beispiel soll dies unterstützen: Der Abnehmer möchte die Bewertung nutzen, um den Lieferservice der Lieferanten für ein bestimmtes Produkt, beispielsweise Obstkonserven, miteinander zu vergleichen. Der Lieferservice wird in dem vorliegenden Bewertungsbogen in der 1. Hauptgruppe untersucht. Haben alle Lieferanten die Fragen dieser Hauptgruppe beantwortet und die Daten sind in einer Datenbank gespeichert, so kann der Abnehmer die Datenbank aufrufen und sich die Ergebnisse der 1. Hauptgruppe für die Lieferanten der Obstkonserven ansehen. Für diese Hauptgruppe gibt es für jeden Lieferanten ein gewichtetes Ergebnis. Die Ergebnisse können miteinander verglichen werden. Um eine noch genauer Analyse zu machen, können auch die einzelnen Ergebnisse von jeder Frage dieser Hauptgruppe abgerufen werden (genauere Erläuterungen der Gewichtung und der daraus

resultierenden Ergebnisse findet sich im Schritt 3 des Abschnittes 6.2). Die Ergebnisse dieser Bewertung können sowohl für das Warenhaus als auch für die Lieferanten von großer Bedeutung sein. Sie liefern Informationen über die Wettbewerbsfähigkeit, geben eine Stärken-Schwächen-Analyse und können helfen Entscheidungen zu treffen.

4.4.4 Der Pretest

Vor einer empirischen Untersuchung wird ein Pretest vorgenommen, um die Konzeptionalisierung und das entwickelte Instrument vor der Hauptuntersuchung, d. h. dem Einsatz im Echtbetrieb zu prüfen. „Während die Exploration dazu dient, einen Forschungsplan zu entwickeln, dient der Pretest dazu, ihn zu prüfen.“⁹³ Während eines Pretest wird eine Voruntersuchung an einer begrenzten Teilnehmerzahl durchgeführt. Diese Teilnehmerzahl sollte strukturell der endgültigen Stichprobe entsprechen. Ein Pretest wird umso sinnvoller, je komplizierter eine Untersuchung ist, dabei sollte auch der zeitliche und finanzielle Aspekt beachtet werden. Die Kosten und der Zeitbedarf für die Korrektur von Fehlern während der Untersuchung sind erheblich höher als die Kosten und der Zeitbedarf einer genau geplanten Voruntersuchung. Laut Friedrichs richtet sich der Pretest, unabhängig von den Unterschieden verschiedener Methoden, auf folgende grundsätzliche Punkte des Forschungsplans:

1. Legitimation des Forschungsvorhabens: Können das Forschungs- und Verwertungsziel hinreichend verdeutlicht werden? Wird eine nicht-manipulative Mitarbeit und ein objektives Ergebnis erreicht?
2. Erhebungssituation: Ist der Ort für die Erhebung richtig gewählt? Wie viel Zeit wird für die einzelne Erhebung, Beobachtung, Verschlüsselung etc. erforderlich sein? Welche verzerrenden Elemente oder störenden Einflüsse treten auf, z. B. bei Feld- oder Laborinstrumenten?
3. Rollen: Werden die Untersuchenden bzw. Mitarbeiter der Untersuchung akzeptiert? Ist die Rolle im Feld unauffällig genug, um keine unbeabsichtigten Verzerrungen herbeizuführen, so dass u. U. die Resultate durch die Forscher erst hervorgerufen werden, also nicht Einstellungen und Verhalten der untersuchten Personen bzw. Gruppen, sondern die Effekte der Forscher

⁹³ Friedrichs, Jürgen (1990): S. 153

gemessen werden? Sind die Mitarbeiter hinreichend geschult, betreut und für die Arbeit geeignet?

4. Instrument: Werden die Fragen von den Personen verstanden? Verfügen die Personen über genügend Informationen, um sie zu beantworten? Welche Diskriminationskraft haben die Variablen: Wie groß ist die Streuung der untersuchten Einheiten über die Ausprägung der einzelnen Merkmale? Reicht sie zur Prüfung der Hypothese aus? Lassen sich alle Antworten mit einem bereits vorgegebenen Code erfassen? Passt das gesamte Kategorienschema für das untersuchte Material? Sind die Kategorien eindeutig genug, um eine hohe Gleichförmigkeit unter den Beurteilern, Beobachtern oder Codierern zu erreichen (Reliabilität)?
5. Stichprobe: Sind die Personen überhaupt erreichbar? Gibt es viele Ausfälle? Welche Gründe haben die Ausfälle?
6. Kontrollen: Welche Möglichkeiten zur Kontrolle der Reliabilität und Validität bestehen? Es können z. B. Personen nach einem Experiment befragt, Pretest Interviews durch Rückfragen bei den Befragten geprüft, dabei auch das Verhalten des Interviewers geschildert werden. Bei schriftlichen Befragungen können Befragte, die geantwortet haben und Befragte die nicht geantwortet haben, sog. Non-Responder aufgesucht werden. Gruppendiskussionen im Pretest sollten nicht nur mit einem Medium protokolliert werden, sondern auch beobachtet oder sogar gefilmt werden, sofern die Teilnehmer damit einverstanden sind und dies nicht zu Verzerrungen führt.⁹⁴

Aufgrund der Ergebnisse und Schlussfolgerungen des Pretest muss der Forschungsplan modifiziert werden. Sind die Änderungen sehr groß und verändern die Vorgehensweise, muss gegebenenfalls ein neuer Pretest mit dem überarbeiteten Forschungsplan erfolgen. Die Auswertung des Pretest sollte soweit gehen, dass bei einer entsprechenden Zahl von Fällen einfache Häufigkeitsanalysen berechnet werden können. Ist z. B. die Quote der „weiß nicht“ – Antworten oder der unbeantworteten Fragen besonders hoch, muss geprüft werden, ob es sich um einen Interviewerfehler handelt. Ist dies nicht der Fall, müssen die Fragen eventuell umformuliert oder ganz weggelassen werden. Unter Umständen ist es sogar sinnvoll, die Auswertungen des Pretest bis hin zu Kreuztabellen und Korrelations-

⁹⁴ Friedrichs, Jürgen (1990): S. 153f und vgl. zum Pretest auch Diekmann, Andreas (2006): S. 190

berechnungen vorzunehmen, um einen groben Anhaltspunkt der zu erwartenden Ergebnisse zu gewinnen.

4.4.5 Die Auswertung eines Forschungsberichts

„Keine Bewertung ohne Konsequenz!“ Dieses Prinzip muss jeder Bewertung und damit auch jeder Lieferantenbewertung zugrunde liegen. Die vorherigen Abschnitte beschäftigten sich mit der Zielsetzung, dem Aufbau, der Durchführung und den theoretischen Konzepten der Lieferantenbewertung. Dieses letzte theoretische Kapitel beschäftigt sich nun mit der Auswertung der Konsequenzen einer Lieferantenbewertung.

Geeignete Konsequenzen aus einer Lieferantenbewertung zu ziehen und damit die Zusammenarbeit zu verbessern, ist das primäre Ziel sowohl für Lieferanten als auch für Händler. Die Prämisse muss dabei immer sein, möglichst eine Win Win Situation für alle Beteiligten zu erreichen. Ziel ist es immer, gute Lieferanten zu fördern und so gut wie möglich zu unterstützen, um eine langfristige optimierte Lieferantenstruktur zu erreichen. Die Aktivitäten des Abnehmers, nach einer Lieferantenbewertung, lassen sich grob in indirekte und direkte Maßnahmen unterscheiden. Bei den indirekten Maßnahmen erfolgt eine allgemeine Förderung aller Lieferanten. Direkte Maßnahmen beziehen sich direkt auf einen Lieferanten und seine Stärken aber auch Schwächen. Hier unterstützt der Händler seinen Lieferanten, indem er konkrete Problemfelder analysiert und die Optimierung aktiv beeinflusst.

Die am wenigsten aufwendige und deshalb in der Praxis am häufigsten anzutreffende Form ist die indirekte Lieferantenförderung. Dabei wird in erster Linie auf die generelle Eigenoptimierungsfähigkeit der Lieferanten gesetzt. Hier spielen die Kommunikation von Bewertungsergebnissen und Maßnahmen zur Lieferantenmotivation eine wichtige Rolle.

Die Lieferantenmotivation, als weitere indirekte Fördermaßnahme, lässt sich in drei Strategien unterteilen: Lieferantenhonorierung, Anreizsysteme und Sanktionen.

Am Weitesten verbreitet ist dabei die Lieferantenhonorierung. Dabei sind einfache und kostengünstige Mittel wie Anerkennungsschreiben oft sehr wirkungsvoll.

Die Grenze zwischen Lieferantenhonorierung und Anreizsystemen ist oft fließend. So können dem Lieferanten neben der Erhöhung der Lieferquote auch längere Vertragslaufzeiten oder Preiszugeständnisse als Anreiz angeboten werden. Weitere Anreize können der Einsatz von Zielvereinbarungen in Verbindung mit der Lieferantenbewertung sein oder das Ausschütten von Prämien.

Als letztes Mittel, welches im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit möglichst vermieden werden sollte, gelten die Sanktionen bzw. deren Androhung. Beispiele hierzu sind die Reduzierung des Liefervolumens oder der Aufbau alternativer Bezugsquellen.

Bei den direkten Lieferantenförderungen handelt es sich im Gegensatz zu den indirekten Fördermaßnahmen um eine aktive Unterstützung des Lieferanten bei ganz konkreten Problemen und Schwierigkeiten, die der Lieferant mit eigenen Mitteln nicht bewältigen kann. Das primäre Ziel der direkten Fördermaßnahmen ist die individuelle Optimierung der Prozesse beim Lieferanten. So sollen durch ein vereintes Vorgehen u. a. die Gesamtkosten gesenkt oder die einzelnen Prozessschritte verbessert werden. Direkte Fördermöglichkeiten lassen sich nach Stark differenzieren in:

- stofflich-technische,
- informationell-kommunikative,
- wirtschaftlich-wertmäßige und
- menschlich-soziale Maßnahmen⁹⁵.

In der Praxis werden meistens Maßnahmenbündel realisiert, die auf die einzelnen Problemfelder der Lieferanten abgestellt sind.

Im folgenden sollen nur einige Maßnahmen genannt werden: (Qualitäts-)Audits, Schulungen, Austausch von Mitarbeitern, die Übertragung von Fertigungs- und Prüfeinrichtungen, Verhandlungen zwischen Lieferanten und Abnehmer, der Abschluss von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen, gemeinsame Ablaufplanungen oder logistische Maßnahmen wie die Wahl effizienter Transportmittel, die Vermeidung von Umfrachtprozessen, eine Erhöhung der Abnahmemenge oder auch die Nutzung von elektronischen Kommunikationsmitteln.

Neben der Unterscheidung in direkte und indirekte Unterstützung lassen sich Konsequenzen auch nach dem Zeitpunkt der Maßnahmen unterscheiden. So gibt es neben einer reaktiven Lieferantenförderung, die nach dem Auftreten akuter Problemfälle ansetzt, auch präventive Maßnahmen zur Verbesserung und Sicherstellung der Zulieferdienste. Präventive Maßnahmen tragen entscheidend dazu bei, eine konstante Lieferqualität sicherzustellen. Reaktive und präventive Maßnahmen sollten ergänzend zueinander eingesetzt werden, wobei davon

⁹⁵ Stark, Heinz (1987): S: 19-25

auszugehen ist, dass der Einsatz präventiver Maßnahmen den Einsatz reaktiver Maßnahmen deutlich reduziert.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor der Lieferantenbewertung und des Lieferantenmanagements wird das Interesse der Unternehmen zu einer langfristigen Zusammenarbeit eingestuft. Den Lieferanten kann dabei die Zusammenarbeit mit dem Händler durch gewisse Anreize, z. B. einen wirtschaftlichen Nutzen, noch verstärkt werden. Dies kann und sollte aber niemals der einzige Anreiz sein. Ziel ist es, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Unternehmen zu schaffen, um eine effektive Zusammenarbeit bei Förder- und Unterstützungsprojekten zu erreichen. Dabei müssen insbesondere die Lieferanten innerbetriebliche Abläufe und Prozesse für den Handel transparent machen. Einher mit den oben genannten Bedingungen zu einer konsequenten Umsetzung der Ergebnisse einer Lieferantenbewertung geht natürlich die Unterstützung des Top Managements beider Seiten. Dieses muss insbesondere die Ressourcen für Fördermaßnahmen zur Verfügung stellen und das Unternehmen eventuell durch Veränderungsprozesse begleiten.

Die Ergebnisse einer Lieferantenbewertung sollten den Lieferanten in regelmäßigen Abständen mitgeteilt werden, damit sie über ihren aktuellen Leistungsstand informiert sind und auf eventuelle negative Abweichungen sofort reagieren können. Es können beispielsweise im Intranet die aktuellen Ergebnisse ständig bekannt gegeben werden. Die Lieferanten können in regelmäßigen Abständen über ihre Bewertung und die Auswertungen informiert werden und so auch den kontinuierlichen Prozess der Veränderungen verfolgen. Neben den Bewertungsergebnissen können vom Händler auch Fehlerlisten mit aufgetretenen Qualitätsfehlern und Fehlerbeschreibungen an die Lieferanten weitergegeben und damit die Bewertungsergebnisse begründet werden. Der Lieferant sollte aufgrund dieses Berichtes zu seinen Fehlern Stellung nehmen und bereits eigene Vorschläge für Gegenmaßnahmen erstellen. Bewertungen weisen den Teilnehmern relativ zu allen anderen bewerteten Lieferanten gemäß ihrer Bewertungsergebnisse einen Tabellen- oder Rangplatz zu. Dieser Rangplatz ist als Zusatzinformation zu sehen, da sich dieser relativ zu den Leistungen der anderen Lieferanten verändert. Lieferantenbesuche oder sog. Lieferantentage können ebenfalls oft helfen, den Lieferanten ein besseres Verständnis für die Abläufe und Prozesse eines Händlers oder Abnehmers

zu geben. Dies kann auch in die jährlichen stattfindenden Gespräche integriert werden.

5. Ist-Analyse

5.1 Ausgangsposition

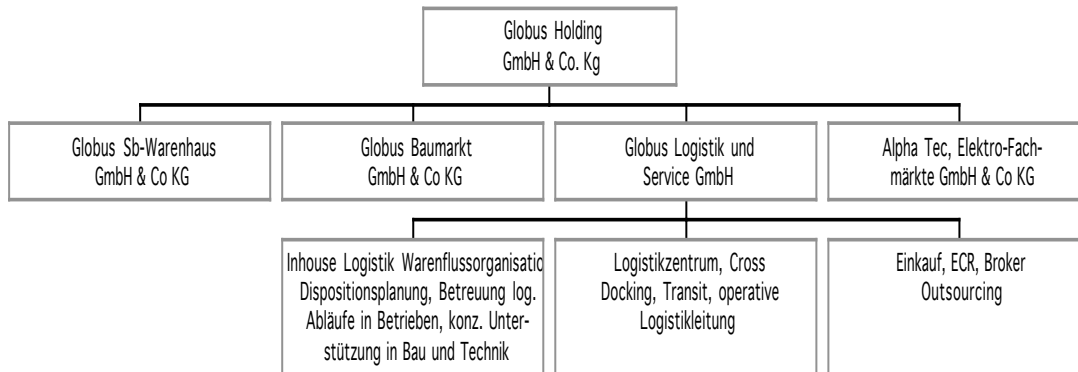
Das Einzelhandelsunternehmen Globus wurde 1828 von Franz Bruch in St. Wendel, Saarland, gegründet. Noch heute hat das Familienunternehmen hier seinen Firmensitz. Von der Koordination in St. Wendel werden die verschiedenen Warenhäuser, Baumärkte und Elektrofachmärkte geleitet, hier ist der Sitz der Geschäftsführung. Im Jahr 2006 existieren bereits über 90 Betriebe an verschiedenen Standorten in Deutschland und dem Ausland, davon

- 37 Globus SB Warenhäuser in Deutschland mit einer Verkaufsfläche von 6.500 - 9.000 qm je Warenhaus,
- 10 Globus SB Warenhäuser in Tschechien,
- 1 Globus SB Warenhaus in Russland,
- 49 Globus Baumärkte in Deutschland mit einer Verkaufsfläche von 7.000 - 10.000 qm je Baumarkt,
- 9 Alpha Tecc - Elektrofachmärkte in Deutschland mit einer Verkaufsfläche von ca. 2.500 qm je Markt.⁹⁶

Der Eintritt in den stark wachsenden russischen Markt erfolgte Ende November 2006 mit der Eröffnung des ersten Marktes in Sholkovo, einem Vorort Moskaus. Die Entwicklung der Globus SB Warenhäuser bekam vor allem in den 90er Jahren einen Schub. Allein in den Jahren 1991 bis 1999 wurden 17 neue SB Warenhäuser eröffnet, der größte Teil davon in den neu erschlossenen Gebieten in Ostdeutschland. Tabelle 08 zeigt die Eröffnung der Globus SB Warenhäuser in Deutschland.

Die Globus Holding GmbH & Co. KG beschäftigte im Jahr 2005 etwa 21.000 Mitarbeiter in den verschiedenen Geschäftszweigen. 95 % der Mitarbeiter arbeiten in sozialversicherungspflichtigen Voll- und Teilzeitstellen, 5 % sind als geringfügig Beschäftigte eingestellt. Im Geschäftsjahr 2004/2005 erwirtschaftete die Globus-Gruppe auf einer Verkaufsfläche von etwa einer Million Quadratmeter einen Bruttoumsatz von rund 4,15 Mrd. Euro, dies entspricht einer Umsatzsteigerung um 0,7% im Vergleich zum Vorjahr.⁹⁷

⁹⁶ Stand: November 2006

Abbildung 25: Struktur der Globus Gruppe

Quelle: Globus (2005)

Die Koordination der einzelnen SB Warenhäuser erfolgt zentral über die Unternehmensholding in St. Wendel (siehe Abbildung 25). Wobei traditionell eine dezentrale Organisation erfolgt, d. h. die einzelnen Märkte handeln weitestgehend autonom und können so ihre individuellen Stärken entwickeln. Die Dezentralität der Entscheidungen bildet eine Maxime des Unternehmens. So sind z. B. die Märkte in der Wahl ihrer Produkte weitestgehend autonom. Lediglich ein Teil der Ware ist zentral als „Muss-Artikel“ definiert. Diese Ware wird in allen Märkten geführt, im Gegensatz dazu können die Märkte bei „Empfehlungs- und Kann-Artikeln“ eigenständig über die Einlistung entscheiden. Auch die Disposition und das Aktionsgeschäft erfolgt dezentral über die einzelnen Märkte. Bei nationalen Aktionen können die Märkte selbst bestimmen, wie viel Ware sie bestellen und zu welchem Preis sie diese verkaufen.

Mit der Eröffnung des Globus Logistikzentrums (LZ) in Bingen wurde die Autonomie im Bereich Logistik und Disposition ein wenig eingeschränkt, um eine Optimierung der Prozesskosten durch die Bündelung und Koordination der Warenflüsse zu erreichen. Dies führt bis zu einer automatischen Disposition, kontinuierlichen Warenversorgung und Cross Docking Prozessen (siehe Kapitel 5.3 Logistische Strukturen). Die Sortimentsdefinition obliegt aber nach wie vor den Filialen, denn nur

⁹⁷ Der Begriff Globus-Gruppe bezieht sich in dieser Arbeit ausschließlich auf die SB Warenhäuser in Deutschland.

so kann eine lokale Optimierung erreicht werden.⁹⁸ Die Vision der Globus Gruppe wird in allen Abteilungen gelernt und gelebt: „Globus als Unternehmen, in dem möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst erkennen, was zu tun ist und auf dieser Basis eigenverantwortlich handeln und das auf diese Weise das unternehmerischste Unternehmen der Branche ist!“⁹⁹ Um seine Leitlinien und Werte festzuhalten und für alle Mitarbeiter zugänglich zu machen, hat die Globus Gruppe auf der Führungskräfte-tagung im Juni 2002 das sog. Jenaer Programm entwickelt. Da die Leitgedanken der Globus Gruppe für die mehrdimensionale Lieferantenbetrachtung von Bedeutung sind, werden die sieben Punkte dieses Programms an dieser Stelle kurz dargestellt.

Wirkungsvolle Aufgabenverteilung zwischen Einkauf und Vertrieb¹⁰⁰; hierbei deutlich mehr Verantwortung in die Betriebe verlagern.

Die Betriebe und der Einkauf sind für das Ergebnis gemeinsam verantwortlich, hier schafft der Einkauf die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Arbeiten im Markt und der Vertrieb sorgt für optimale Bedingungen. Nach der Globus - Vision sind sowohl Geschäftsleiter im Betrieb als auch Koordinationsleiter im Einkauf voll für das Betriebsergebnis, Umsatz und Rohertrag verantwortlich. Beide halten sich an die gleichen Bedingungen:

- Einhaltung der Marktpositionierung von Globus,
- Nutzung des in der Gruppe vorhandenen Wissens,
- Mitarbeiterführung entsprechend den Globus Grundsätzen,
- Globus grenzenlos: Mitverantwortung für das gesamte Unternehmen leben.

Hierbei ist die Einheit als Vielfalt das Ziel, d. h.: „Vereinheitlichung nur da, wo sie notwendig ist; also wo deutliche Kostenvorteile, Ergebnisverbesserungen oder gravierende Vereinfachungen durch Vereinheitlichung erreicht werden.“¹⁰¹ Was genau einheitlich geregelt wird, entscheiden die Arbeitskreise, diese sind das wesentliche Instrument zur Weiterentwicklung der gesamtheitlichen Vertriebsschiene.

⁹⁸ Zentes, Joachim / Janz, Markus / Kabuth, Peter / Swoboda, Bernhard (2002): S. 214f.

⁹⁹ Jenaer Programm 2002/2003

¹⁰⁰ Vertrieb = die Betriebe, hier die SB Warenhäuser

¹⁰¹ Jenaer Programm (2002): S. 5

Die folgende Tabelle 06 zeigt schematisch die Verantwortungen im Warengruppenmanagement. Diese Tabelle ist u. a. auch wichtig, um zu zeigen, welche Ansprechpartner für mögliche Probleme während der Lieferantenbewertung auszuwählen sind.

Tabelle 06: Verantwortlichkeiten im Warengruppenmanagement

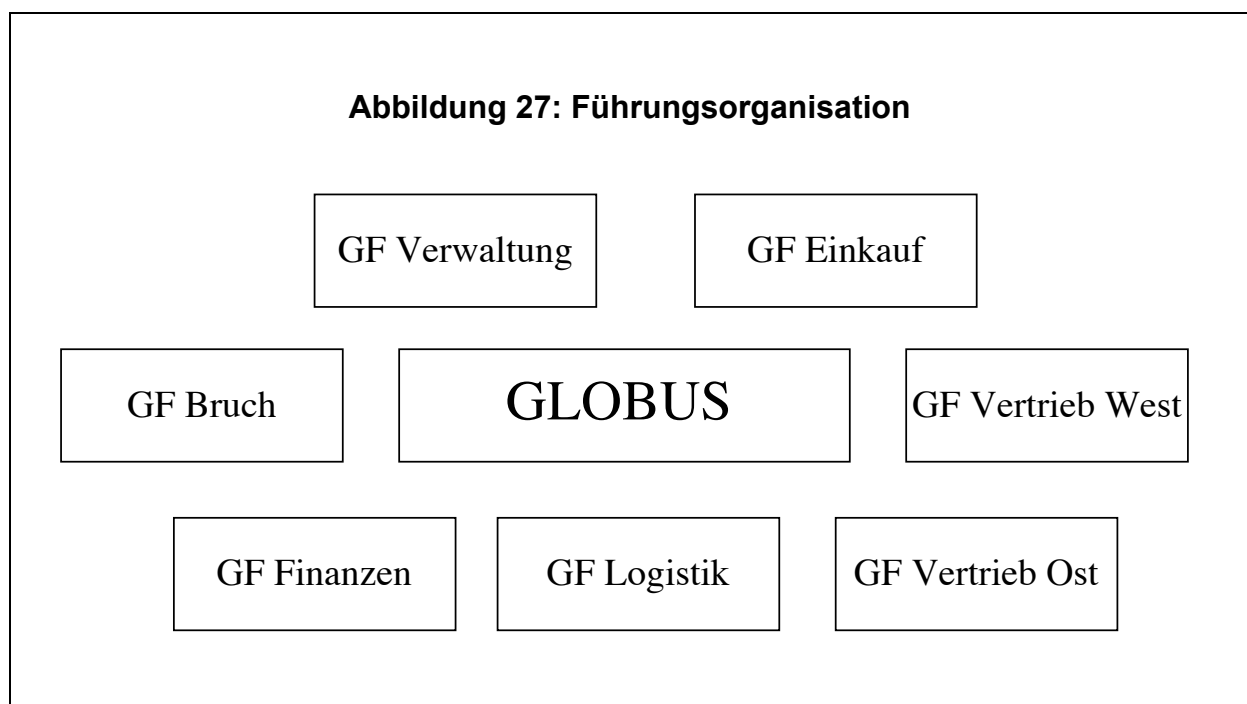
	Einkauf	Vertrieb / Betriebe
Warenbeschaffung	Der Einkauf stellt die Ware zum niedrigstmöglichen Einkaufspreis zur Verfügung und entwickelt den Rohertrag der gelisteten Lieferanten	Der Vertrieb verantwortet die Bestände im Betrieb vollumfänglich.
Sortimentsentwicklung	Der Einkauf treibt die Entwicklung der Sortimente aus der Kenntnis des Beschaffungsmarktes und der allgemeinen Marktdaten voran. Listungs- und Auslistungsentscheidungen bezüglich Lieferanten und Artikel erfolgen abgestimmt zwischen Einkauf und Vertrieb.	Der Vertrieb setzt die Musslistung konsequent um und ergänzt das Sortiment je Betrieb entsprechend der zur Verfügung stehenden Verkaufsfläche und der regionalen Verbrauchsgewohnheiten. Die hierfür erforderlichen Sortimentsergänzungen trägt er dem Einkauf an, so wie er auch Artikel zur Auslistung vorschlägt.
Aktionsplanung / Verkaufsförderung	Der Einkauf fördert den Umsatz, indem er Aktionen mit Lieferanten vorbereitet, Sonderposten beschafft, Werbeartikel vorstellt. Die Entscheidung erfolgt i. d. R. in Abstimmung mit dem Vertrieb. Vertrieb und Einkauf setzen die Abstimmungsergebnisse konsequent um.	Der Vertrieb sorgt kontinuierlich für Aktivitäten zur Belebung des Geschäfts an jedem Standort. Der Vertrieb fördert den Ansatz der Sortimente, wo erforderlich auch in der Werbung standortbezogen.
Stammdatenpflege	Der Einkauf legt die Basis für sämtliche Vorgänge in der Warenwirtschaft durch Pflege der Stammdaten.	Der Vertrieb meldet Korrekturbedarf unverzüglich an den Einkauf
Umbau / Neueröffnungen	Der Einkauf bringt sein Wissen in Um-/ Neubauten aktiv ein.	Der Vertrieb plant erforderliche Umbauten, in dem er auf das in der Gruppe vorhandene Wissen zugreift.
Vertriebliche Aktivitäten	Der Einkauf ist mitverantwortlich für den Erfolg am POS. Wenn er Schwächen erkennt, fordert er deren Beseitigung bei den Verantwortlichen ein.	Der Betrieb ist verantwortlich für den Erfolg am POS. Die hierfür erforderlichen Voraussetzungen fordert er vom Einkauf mit den für seine Arbeit erforderlichen Informationen.
Verkaufspreisfindung	Der Einkauf ist verantwortlich für Rohertrag und Umsatz. Er begleitet daher u. a. die Preisbildung in den Betrieben und weist auf Fehlentwicklungen hin	Der Vertrieb ist verantwortlich für Rohertrag und Umsatz. Er legt die Verkaufspreise fest und befolgt darin die allgemeinen Grundsätze der Preisbildung.

Warenpräsentation	Grundsätze der Warenpräsentation werden zwischen Einkauf und Vertrieb abgestimmt.	Der Vertrieb präsentiert die Ware in einer Mindestqualität konsequent kundenorientiert. Bei der Festlegung allgemeiner Grundsätze nutzt er das Wissen in der Gruppe.
Interne Logistik		Der Vertrieb organisiert den Warenfluss im Betrieb zur Sicherstellung vollständiger Warenpräsenz und Vermeidung überflüssiger Kosten. Dabei nutzt er das Wissen aus dem Bereich Logistik.

Quelle: Jenaer Programm 2002/2003 S. 6ff

Verschlinkung der Abläufe und der Organisationsstrukturen in der Koordination durch Vergrößerung der Verantwortungsbereiche.

Durch eine Neuorganisation der Aufgaben und die Bildung neuer Geschäftsführungsbereiche werden Abläufe verbessert und klare Zuständigkeiten ausgesprochen. Die folgende Abbildung 27 zeigt die Führungsorganisation der SB Warenhäuser.



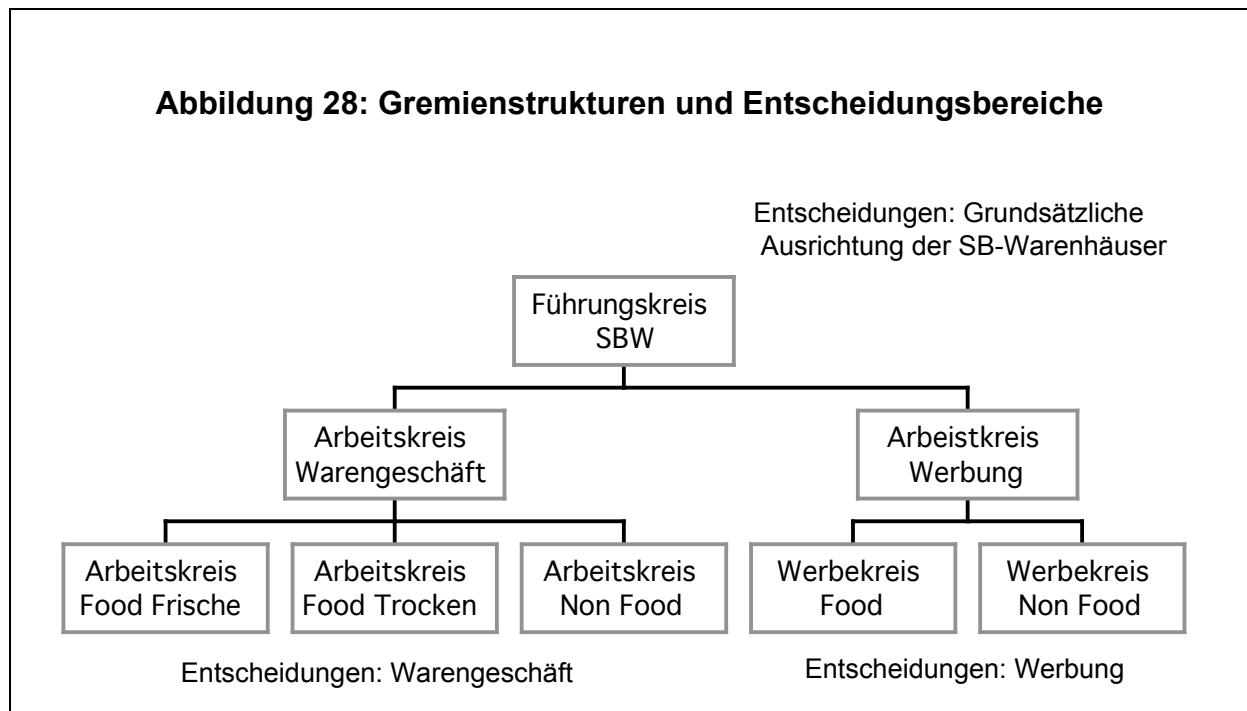
Quelle: eigene Darstellung nach GF (2006)

Straffung der Gremienstrukturen; Erhöhung der Entscheidungsgeschwindigkeit

Die Gremienstrukturen geben ein klares Verantwortungsbild. Die folgende Abbildung 28 zeigt das Organigramm der Gremien. Dabei ist der Führungskreis das Entscheidungsgremium in Sachen Globus SB Warenhäuser. Die jeweiligen Arbeits-

kreise sind für Entscheidungen zu Thema Ware oder Werbung aufgeteilt in Werbe- bzw. Unterarbeitskreise.

Hierbei ist zu beachten, dass die Arbeitskreise Entscheidungsinstitutionen sind, d. h. es geht nicht um Beratung, Informationsaustausch oder Erarbeitung von Ergebnissen, sondern um das Treffen von Entscheidungen. Das Ziel dieser Gremien ist es eine höhere Schnelligkeit und Effizienz in den Waren- und Werbeentscheidungen zu erlangen.



Quelle: Jenaer Programm 2002/2003: S. 15

Marke Globus durch ein scharfes Profil hinsichtlich Sortiment, Preis, Kundennähe und Mitarbeiterorientierung intern und extern verankern.

Die Marke Globus ist durch vier Aussagen zu erfassen.

1. Das Sortiment: Das Globus - Sortiment soll in den geführten Warengruppen für den Kunden ersichtlich tiefer sein als bei den Wettbewerbern. Eine große Sortimentsvielfalt in allen Preisstufen verdeutlicht dies.
2. Der Preis: Durch Preisvergleiche und eine niedrigorientierte Preispolitik an allen Standorten soll sichergestellt werden, dass der Kunde Vertrauen in die Preise hat und auch in Zukunft haben kann. Vertrauen des Kunden ist ein wesentlicher Punkt der Kundenzufriedenheit und damit der Kundentreue. Die Märkte sind für die Preisbindung verantwortlich, der Einkauf übernimmt hierbei eine kontrollierende Funktion.
3. Kundennähe: Die Globus - Strategie ist in allen Punkten und Bereichen auf die

Zufriedenstellung des Kunden ausgerichtet, d. h. dass die Präsenz auf der Verkaufsfläche und damit der Kontakt zum Kunden ein zentrale Bestandteile der Arbeit aller Globus Mitarbeiter sein sollen. Ein zufriedener Kunde ist die oberste Prämisse aller Entscheidungskriterien.

4. Mitarbeiterorientierung: Die Mitarbeiter müssen das „Globus-Fieber“ herstellen. Sie sind die Personen im Markt und damit beim Kunden. Kompetente, qualifizierte und Leistungsbereite Mitarbeiter können Vertrauen in Globus und seine Kompetenzen schaffen und dieses dem Kunden präsentieren.

Konsequent kundenorientierte Verkaufsleistungen in den Betrieben mit individueller, schneller Reaktion am jeweiligen Standort.

Kundenorientierte Verkaufsleistungen sind die Grundleistungen die jeder Betrieb erbringen muss. Dazu müssen Kriterien wie Preisauszeichnung, Sauberkeit, Regalordnung, Kennzeichnung der Werbeware, Kennzeichnung neuer Produkte usw. jederzeit erfüllt werden. Auch eine kundengerechte Warenpräsentation und ein tadelloser Informationsfluss sind von immenser Bedeutung.

Produktive Abläufe sichern genügend Zeit für den Kunden bei voller Warenpräsenz.

Der Leitgedanke der produktiven Abläufe beschäftigt sich u. a. mit der innerbetrieblichen Logistik, hierunter fallen Anweisungen wie:

- jederzeit Klarheit über das Haussortiment haben,
- Disposition über Autodisposition bzw. Dispositionsrhythmus (siehe auch folgendes Kapitel),
- Lagerorganisation,
- Einrichtung der Regalfacings und Regalnummernsysteme entsprechen den Platzierungskriterien sowie Abverkaufsmengen und logistischen Einheiten,
- Einmaliger direkter Kontakt zur Ware und
- die Einführung eines Warenpräsentationsmanagements in den Betrieben.

Weitere Punkte der produktiven Abläufe befassen sich mit der geschlossenen Warenwirtschaft, der Finanzbuchhaltung und Rechnungsprüfung, dem Informationsfluss und der Entscheidungsgeschwindigkeit.

Eine Lernkultur schaffen, in der viele an Verbesserungen arbeiten, die sie entweder selbst herausfinden oder schnell von anderen übernehmen.

Jedes Globus Teammitglied ist verpflichtet, die Arbeit oder das Unternehmen jeden Tag durch die Umsetzung eigener Verbesserungsideen und die Nutzung von Verbesserungen, die andere herausgefunden haben, ein bisschen besser zu machen. Beide Punkte sind gleich wichtig, wobei immer gilt: „Bevor Du nach einer eigenen Verbesserung suchst, informiere Dich, welche Lösungen bereits da sind.“ und „Erst denken, dann handeln! Was kommt danach?“¹⁰².

5.2 Logistische Strukturen

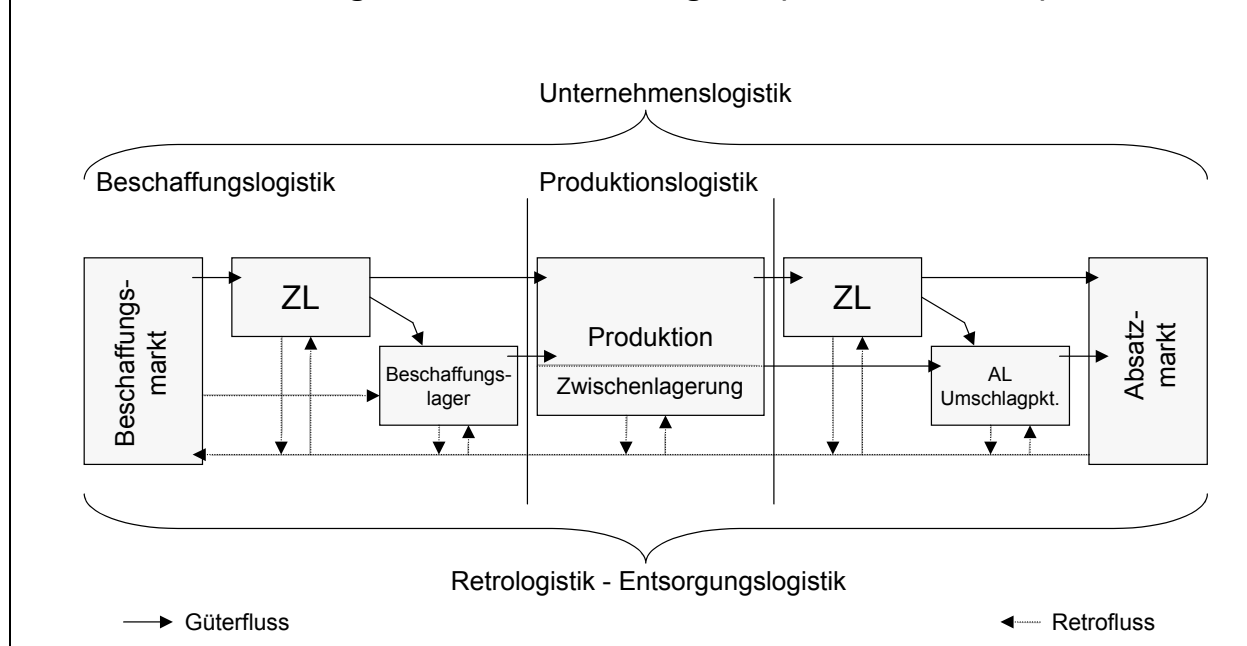
5.2.1 Grundbegriffe

Zu Beginn dieses Kapitels sollen einige grundlegende logistische Begriffe für diese Arbeit definiert werden. Da das Ziel dieser Arbeit, ein Instrument zur Lieferantenbewertung zu entwickeln, die Betrachtung der Lieferkette voraussetzt muss diese im Vorfeld klar abgegrenzt werden.

Logistik ist allgemein definiert als: “[...] das Management aller Güter- und zugehörigen Informationsflüsse in das Unternehmen (von Lieferanten), innerhalb des Unternehmens sowie aus dem Unternehmen (zu den Kunden)”¹⁰³. In dieser Arbeit werden nur die logistischen Prozesse von der Produktion (Hersteller) zu den Betrieben (Globus SB Warenhäuser) betrachtet. Abbildung 29 zeigt schematisch die Güterströme in der Unternehmenslogistik.

¹⁰² Jenaer Programm (2002): S. 39

¹⁰³ Mau, Markus (2002): S. 5

Abbildung 29: Unternehmenslogistik (nur Güterströme)

Quelle: verändert nach Mau, Markus (2002): S. 5

Der Begriff Supply Chain Management (SCM) wird oft mit Logistik gleichgesetzt, diese Betrachtungsweise ist aber nicht ganz korrekt. An dieser Stelle sollen deswegen auch die Begriffe Supply Chain und Supply Chain Management definiert und von Logistik abgegrenzt werden. Eine Supply Chain besteht aus vielen betroffenen Parteien, welche direkt oder indirekt die Erfüllung von Kundennachfragen zur Aufgabe haben. Dabei besteht die Supply Chain nicht nur aus den Produzenten und den Anbietern, sondern auch aus Lieferanten, Warenhäusern, Händlern und den Endkunden selbst. Die Supply Chain beinhaltet Aufgaben wie Auftragsannahmen und die Erfüllung von Kundenwünschen. Aber auch Aufgaben wie Produktneuentwicklung, Marketing, Betreuung der Kunden, Distribution, Finanzen und Kundenservice gehören zur Supply Chain.¹⁰⁴ Das Supply Chain Management zielt in diesem Sinne auf eine langfristige (strategische), mittelfristige (taktische) und kurzfristige (operative) Verbesserung der Effektivität und Effizienz industrieller Wertschöpfungsketten ab.

SCM und Logistik gestalten die Objektflüsse von Gütern, Informationen und Werten entlang der Prozessstufen von Lieferketten, wobei das Ziel jeweils eine Steigerung des Kundennutzens und eine systematische Verbesserung des Kosten-Nutzen-

¹⁰⁴ Sunil, Chopra / Meindl, Peter (2004): S: 4

Verhältnisses ist. Im Besonderen bei Transport und Lagerhaltung macht der Übergang von Logistik zum modernem Supply Chain Management einen qualitativen Sprung. Die Logistik betrachtet die Flüsse weitestgehend unabhängig von institutionellen Fragestellungen. Dahingegen zieht SCM die Strukturierung und Koordination autonom agierender unternehmerischer Einheiten in dem Wertschöpfungssystem explizit mit in die Analyse ein. Das SCM betont somit in Abgrenzung zur Logistik den interorganisationalen Aspekt der logistischen Managementaufgabe, es ist damit für die Betrachtung eines einzelnen Handelsunternehmens und seiner speziellen Analyse das richtige Werkzeug. Im Verlauf dieser Arbeit wird zwar immer wieder von Logistik, logistischen Strukturen und logistischen Abläufen gesprochen, im engeren Sinne sind damit aber laut Definition die Prozesse der Supply Chain und des Supply Chain Managements gemeint.

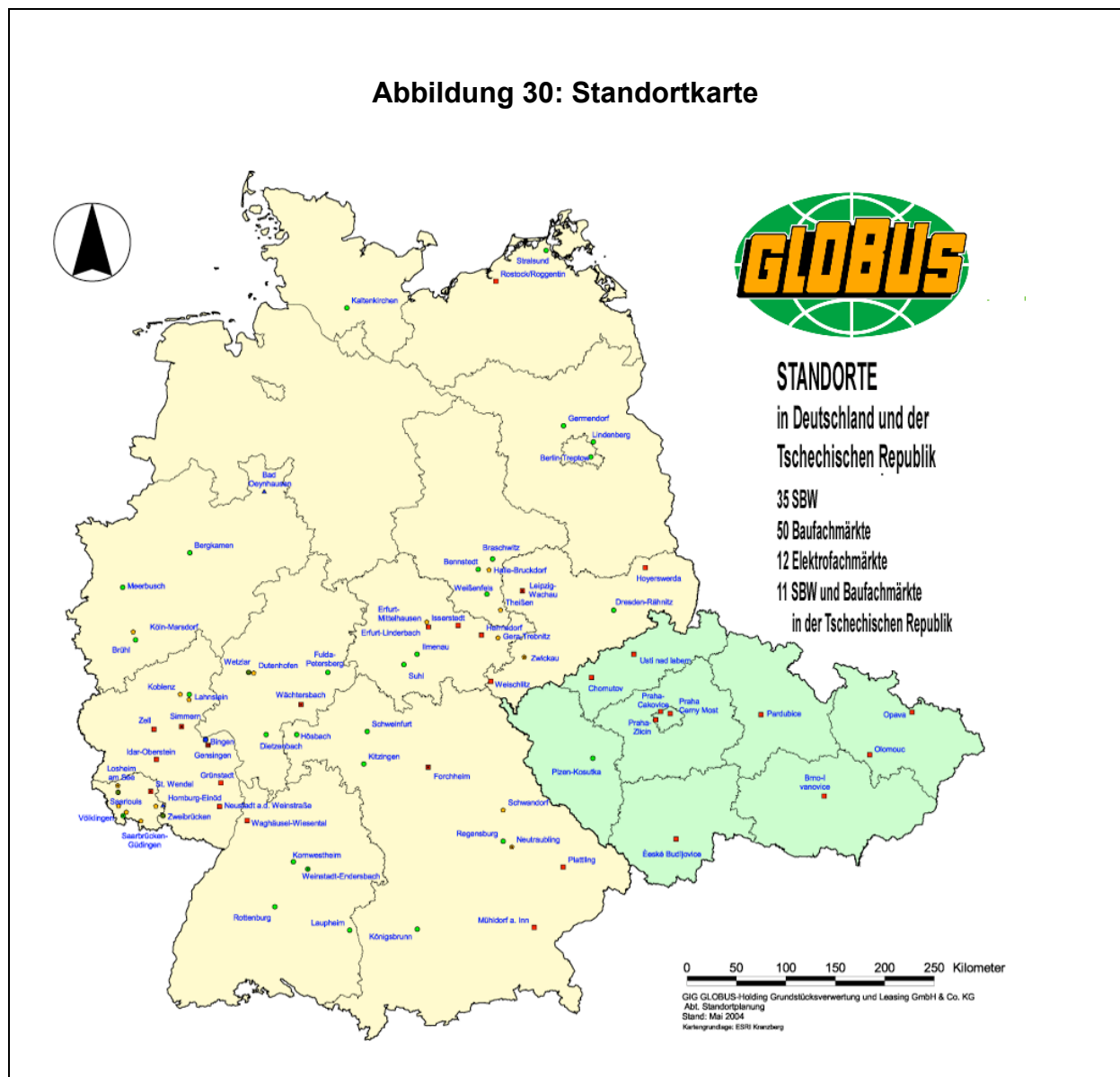
5.2.2 Der Aufbau der Globus - Wertschöpfungskette

Die logistischen Aktivitäten der Globus - Gruppe sind in einer eigenständigen Gesellschaft, der Globus Logistik und Service GmbH (GLS), gebündelt, diese nimmt innerhalb der Holding als Service-Center standortübergreifende Beratungs- und Dienstleistungsaufgaben wahr (siehe Abbildung 25). Die Aufgabe der Logistik bei Globus ist die Steuerung und Organisation sämtlicher Warenflüsse von den Herstellern über das Zentrallager / bzw. die Straße zu den einzelnen Betrieben. Die Mitglieder der Holding steuern somit alle Prozesse entlang der Supply Chain und sind in der ständigen Verantwortung, die Prozesskette zu analysieren und gegebenenfalls zu optimieren. Das Ziel der GLS ist die ständige Verbesserung der Waren- und Informationsflüsse unter Berücksichtigung der für die gesamte Supply Chain geltenden Kosten- und Leistungsziele. Das logistische Grundprinzip, „einen Empfangspunkt gemäß seines Bedarfs von einem Lieferpunkt aus mit dem richtigen Produkt (in Menge und Sorte) im richtigen Zustand zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu den dafür minimalen Kosten zu beliefern [...]“¹⁰⁵, ist dabei ständiges Ziel der logistischen Bemühungen.

¹⁰⁵ Mau, Markus (2002): S. 6

5.2.3 Die Lagerstrukturen und Belieferungsformen

Das Logistikzentrum in Bingen wurde im Jahr 1999 gebaut und in Betrieb genommen. Die Begriffe Logistikzentrum und Zentrallager sollen in dieser Arbeit synonym verwendet werden. Beide Begriffe beziehen sich immer auf das zentrale Haus in Bingen. Es ist das einzige Zentrallager, welches Globus in Deutschland nutzt. Die geografische Lage des Zentrums ist auf die Hohe Warenhausdichte im Saarland abgestimmt, um möglichst kurze Wege zu den Betrieben zu haben. Die Folgende Abbildung 30 zeigt die Standorte der SB Warenhäuser, Baumärkte und Elektrofachmärkte in Deutschland und der Tschechischen Republik.



Quelle: Globus (2005)

Die SB Warenhäuser sind zur besseren Koordination im Warenwirtschaftssystem in vier verschiedene Bezirke eingeteilt. Die folgende Tabelle 07 zeigt die Bezirke mit den jeweiligen SB Warenhäusern.

Tabelle 07: Einteilung der SB Warenhäuser

Bezirk	SB-Warenhaus
Saar	St. Wendel, Homburg, Saarbrücken, Saarlouis, Losheim, Völklingen,
Mitte	Wetzlar - Dutenhofen, Gensingen, Idar-Oberstein, Simmern, Zell, Lahnstein, Waghäusel, Koblenz, Neustadt, Wächtersbach, Köln-Marsdorf, Ludwigshafen
Ost	Erfurt-Linderbach, Isserstedt, Wachau, Gera-Trebnitz, Erfurt-Mittelhausen, Hoyerswerda, Theissen, Hermsdorf, Weischlitz, Halle, Rostock - Roggentin, Zwickau
Bayern	Neutraubling, Forchheim, Schwandorf, Plattling, Mähldorf

Quelle: Globus (2005)

Die einzelnen Betriebe verfügen über unterschiedlich große Warenlager. Wobei eine Tendenz zu kleiner werdenden Lagern bei den neueren Betrieben zu verzeichnen ist. Diese Tatsache ist bei der Beurteilung und Bewertung der Lieferanten von großer Bedeutung, denn kleinere Lagerflächen bedingen eine optimale Lieferkette. Dazu gehören Absprachen und die ständigen Verbesserung der Kommunikationswege und Informationsflüsse um Lagerflächenengpässe und damit auch Warenengpässen vorzubeugen. Die folgende Tabelle 08, sowie Abbildung 31 verdeutlichen diese Aussage anhand der Eröffnungszeiten und den dazugehörigen Lagerkapazitäten und Verkaufsflächen.

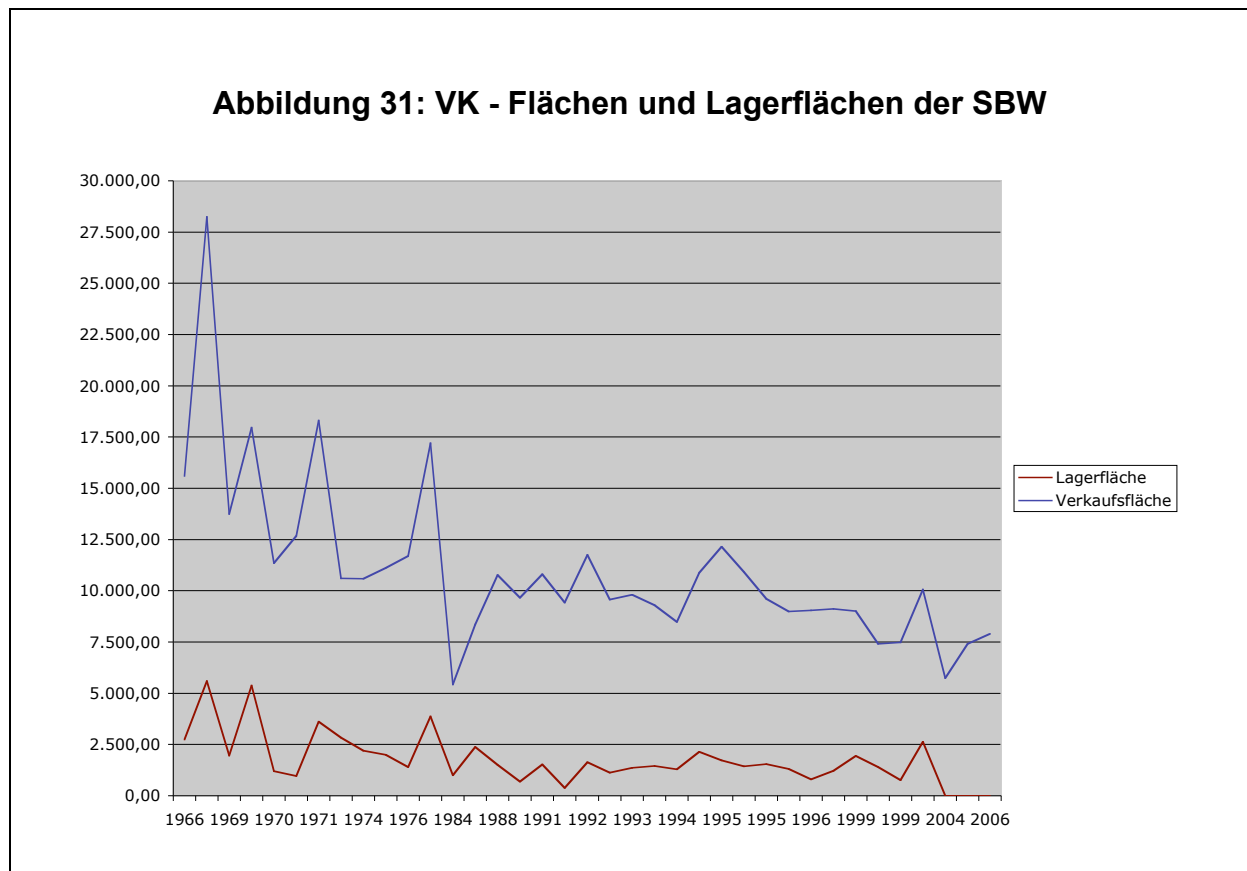
Tabelle 08: Globus SB Warenhäuser mit Eröffnungsdaten, Verkaufsflächen und Lagerflächen

Bezeichnung	Eröffnungsdatum	VK - Fläche	Lagerfläche
SBW Einöd	23. Nov. 1966	15.593,31	2.750,00
SBW Gensingen	13. Mai. 1969	28.241,12	5.592,00
SBW Güdingen	25. Sep. 1969	13.755,80	1.955,00
SBW St. Wendel	20. Nov. 1970	17.952,00	5.380,00
SBW Dutenhofen	24. Apr. 1970	11.345,00	1.198,00
SBW Saarlouis	01. Jan. 1971	12.683,53	963,00
SBW Losheim	27. Okt. 1971	18.310,15	3.618,00

SBW Zell	06. Apr. 1974	10.596,32	2.835,04
SBW Simmern	06. Apr. 1974	10.587,00	2.196,00
SBW Idar-Oberstein	24. Apr. 1975	11.105,00	1.992,00
SBW Lahnstein	11. Nov. 1976	11.695,55	1.392,00
SBW Wiesental	02. Mai. 1978	17.201,00	3.859,00
SBW Koblenz	20. Feb. 1984	5.421,52	998,00
SBW Völklingen	17. Nov. 1987	8.359,77	2.372,00
SBW Neutraubling	25. Okt. 1988	10.761,55	1.510,00
SBW Neustadt	29. Sep. 1988	9.656,23	694,00
SBW Wächtersbach	04. Jun. 1991	10.797,30	1.526,00
SBW Isserstedt	22. Jun. 1992	9.429,05	375,50
SBW Wachau	26. Aug. 1992	11.753,00	1.643,00
SBW Gera - Trebnitz	26. Okt. 1992	9.564,00	1.128,00
SBW Hoyerswerda	08. Nov. 1993	9.812,82	1.363,10
SBW Hermsdorf	01. Nov. 1994	9.300,50	1.452,00
SBW Theißen	19. Sep. 1994	8.484,43	1.285,00
SBW Weischlitz	31. Jan. 1994	10.879,00	2.136,00
SBW Halle - Bruckdorf	12. Jun. 1995	12.140,55	1.731,00
SBW Schwandorf	18. Sep. 1995	10.910,79	1.440,00
SBW Erfurt - Mittelhausen	26. Jun. 1995	9.605,00	1.538,00
SBW Rostock	02. Sep. 1996	8.991,23	1.312,00
SBW Plattling	20. Mai. 1996	9.045,13	805,00
SBW Zwickau	09. Mrz. 1998	9.117,96	1.222,00
SBW Mühldorf	08. Mai. 1999	8.998,84	1.936,76
SBW Köln - Marsdorf	25. Mrz. 1999	7.415,43	1.396,00
SBW Erfurt - Linderbach	31. Mai. 1999	7.484,39	769,00
SBW Forchheim	02. Apr. 2001	10.055,50	2.627,00
SBW Grünstadt	27. Mrz. 2004	5.741,76	keine Angabe
SBW Ludwigshafen	26. Nov. 2005	7.403,16	keine Angabe
SBW Freilassing	24. Nov. 2006	7.900,00	keine Angabe

Quelle: nach Angaben der Globus Koordination St. Wendel (Stand November 2006)

Wie der Tabelle 08 zu entnehmen ist, sinken sowohl die Zahlen der Verkaufsflächen als auch der Lagerflächen im Zeitabschnitt stark. Die folgende Abbildung 31 soll diese Aussage anhand eines Diagramms verdeutlichen.



Quelle: eigene Abbildung aus Daten der Koordination St. Wendel (Stand November 2006)

Das Gelände des Logistikzentrums in Bingen verfügt über eine Gesamtgrundstücksfläche von 206.000 qm. Das darauf gebaute Gebäude hat eine Gesamtgrundfläche von 52.000 qm. Es ist 352 m lang, 147 m tief und hat eine Gesamthöhe von 16 m. Die folgende Abbildung 32 zeigt eine Luftaufnahme des Logistikzentrums in Bingen.

Abbildung 32: Luftaufnahme Logistikzentrum



Quelle: Globus (2006)

Über den Bereichen des Wareneingangs und des Wareneingangs, in denen keine Regale stehen, sind Zwischenebenen eingezogen. Auf dieser zweiten Lagerebene werden Langsamdreher (sog. C-Artikel), kleinvolumige Artikel, überschüssige Saisonware und Teile des Weinsortiments gelagert. Eine Kernkompetenz bzw. ein wichtiges Profilierungssortiment des Globus ist der Wein. Dazu gehört es, dass auch teure und exklusive Weine, die nur selten nachgefragt werden aber einen hohen Wert repräsentieren, ständig vorrätig sind. In der oberen Lagerebene werden dazu z. B. Weine gelagert, die von Kunden des Weinclubs vorbestellt werden. Nicht nur diese große Anzahl an exklusiven und oft teuren Weinen erhöht den Sicherheits-

bedarf des Lagers erheblich: „Wir sind besser bewacht als ein Gefängnis.“¹⁰⁶. Durch die Nutzung einer Bühnentechnik vergrößert sich die effektive Nutzfläche auf eine Größe von 70.000 qm. Für den Transport vom Erdgeschoss ins Obergeschoss und umgekehrt werden 3 Vertikalförderer eingesetzt. Das Gebäude ist in 5 gleichgroße Brandabschnitte unterteilt, welche durch große rollbare Tore miteinander verbunden sind. Dabei hat jeder Brandabschnitt die Größe der Nettoverkaufsfläche eines durchschnittlichen SB Warenhauses. In den Brandabschnitten stehen insgesamt neun Kilometer Regalanlagen mit einer Stapelhöhe von 10,05 m zur Verfügung.¹⁰⁷ Aus allen Brandabschnitten werden Waren in die verschiedenen Vertriebssschienen distribuiert. Diese Überschneidungen ergeben sich aus dem großen Warenangebot und der autonomen Sortimentsgröße der einzelnen Betriebe. Kein Globus SB Warenhaus führt exakt dasselbe Angebot wie ein anderes Haus, da jeder Marktleiter je nach Lage, Konkurrenzsituation und Kundenstamm individuell das Sortiment zusammenstellen kann.

Das heutige Logistikzentrum verfügt über bis zu 90.000 Palettenplätze, welche für CCG 1 (logistische Bestelleinheit mit einer Höhe bis 90 cm ohne Holz und 105 cm inkl. Holz) und CCG 2 Paletten (logistische Bestelleinheit mit einer Höhe bis 180 cm ohne Holz und 195 cm inkl. Holz¹⁰⁸) genutzt werden kann. Eine Durchlaufregalanlage mit einer Kapazität von 8.325 Palettenplätzen ergänzt das Lager zusätzlich. Für die anliefernden und abholenden LKWs stehen 80 LKW - Parkplätze vor dem Gelände zur Verfügung. Das Logistikzentrum verfügt über insgesamt 142 Tore, davon:

- 80 Tore Warenausgang,
- 46 Tore Wareneingang,
- 10 Tore Cross - Docking - Wareneingang und
- 6 Tore Abwicklung Transporthilfsmittel (THM)¹⁰⁹.

Die folgende Abbildung 33 zeigt einen Teil der Tore des Logistikzentrums in Bingen.

¹⁰⁶ Aussage des Lagerleiters am 22.11.2005

¹⁰⁷ Zentes, Joachim / Janz, Markus / Kabuth, Peter / Swoboda, Bernhard (2002): S. 217f

¹⁰⁸ Globus (2002a): S. 5

¹⁰⁹ Globus (ohne Datum): S. 4f

Abbildung 33: Logistikzentrum Bingen

Quelle: Globus (2006)

Bisher werden Optimierungen der Geschäftsprozesse mit Hilfe des Einsatzes der EDI-Nachrichtentypen vorangetrieben:

- **ORDERS** = Bestellungen (Die Bestellungen werden in DISPOS II erfasst und automatisch, elektronisch an den Lieferanten gesendet.)
927 Lieferanten ORDERS im Echteinsatz, 44 im Testbetrieb¹¹⁰
- **DESADV** = elektronischer Lieferschein (Elektronischer Empfang der Liefermeldungen in DISPOS II, wird in der Regel von einem Externen (Lieferant) oder dem Logistikzentrum elektronisch gesendet. Dieser DESADV dient der Zuordnung einer vorangegangenen Bestellung.)
526 Lieferanten DESADV im Echteinsatz, 70 im Testbetrieb¹⁶
- **RECADV** = Wareneingangsbestätigung (Der Lieferant erhält aus DISPOS II die vereinnahmten Mengen. Der Lieferant sollte diese Wareneingangsbestätigung zur Grundlage seiner Rechnungserstellung verwenden. Dadurch entstehen deutlich geringere Rechnungs-differenzen in der Rechnungsprüfung.)¹¹¹
16 Lieferanten RECADV im Echteinsatz¹⁶
- **INVRPT** = Bestandsmeldung (Der Lieferant erhält zu festgelegten Terminen die Bestandsdaten, aufgrund derer er die Bestellprognosen errechnen kann.)
- **SLSRPT** = Verkaufsdatenbericht (Der Lieferant erhält die Abverkaufdaten vom Händler, aufgrund derer er dann die Warennachversorgung steuern kann.)

¹¹⁰ Stand April 2006

¹¹¹ Globus (2002a): S. 6

- PRICAT = Preisliste / Katalog (Legt Einzelheiten der Warenlieferung fest, die zwischen Händler und Lieferant bzw. Hersteller vereinbart sind.)
- INVOIC = Rechnung (Rechnung, welche vom Lieferanten an den Händler gesendet wird).

Außerdem wird bei allen Lieferanten der elektronische Datenaustausch (EDI) sowie der Einsatz der Sinfos - Datenbank forciert. Die Anteile der Lieferungen über CPR sowie die Nutzung der EDI Nachrichtenarten für den gesamten Bereich (Food, Frische, Non - Food, Getränke, Drogerie) sind in der folgenden Tabelle 09 ersichtlich.

Tabelle 09: Verwendung der EDI-Nachrichtenarten

Kalenderjahr 2005	Angaben in %	
Gesamtumsatz		100
ORDERS Anteil		43
DESADV Anteil		29
RECADV Anteil		2
CRP Anteil		9
Sinfos Anteil		43
Vollautomatische Übernahme bestimmter Daten		22
Übernahme neuer Artikel aus dem Sinfos Pool		30
Sinfos Teilnehmer stellen keine Daten ab		2
Kalenderjahr 2005	absolut	Angaben in %
Lieferantenanzahl	4062	100
ORDERS Anteil	899	22
DESADV Anteil	519	13
RECADV Anteil	16	0,4
CRP Anteil	64	2
Sinfos Anteil	754	19
Vollautomatische Übernahme bestimmter Daten	277	7
Übernahme neuer Artikel aus dem Sinfos Pool	347	9
Sinfos Teilnehmer stellen keine Daten ab	108	3

Quelle: Daten von Globus (Stand: November 2006)

5.3 Der Warenflussprozess

Um die optimale Balance zwischen den zunehmenden Serviceanforderungen der Kunden und möglichst geringen Logistikkosten zu finden, muss der Warenfluss permanent überwacht, hinterfragt und verbessert werden. Gerade neue und häufig genutzte Schlagwörter wie „Efficient Consumer Response“ (ECR) und „Continuous Replenishment Program“ (CRP) erfordern ständige Flexibilität und Neuorganisation, dabei ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Lieferanten / Produzenten und dem Handel von enormer Bedeutung. Die Bereiche der GLS (Globus Logistik & Service GmbH) ECR/EDI sind für diese Verbesserungen entlang der Wertschöpfungskette verantwortlich. Die Durchführung von CRP - Projekten ergänzt die Optimierungsabsichten. Die folgende Tabelle 10 zeigt die Veränderungen vom Jahr 2005 auf das Jahr 2006.

Tabelle 10: Entwicklung der Nutzung der EDI-Nachrichtenarten

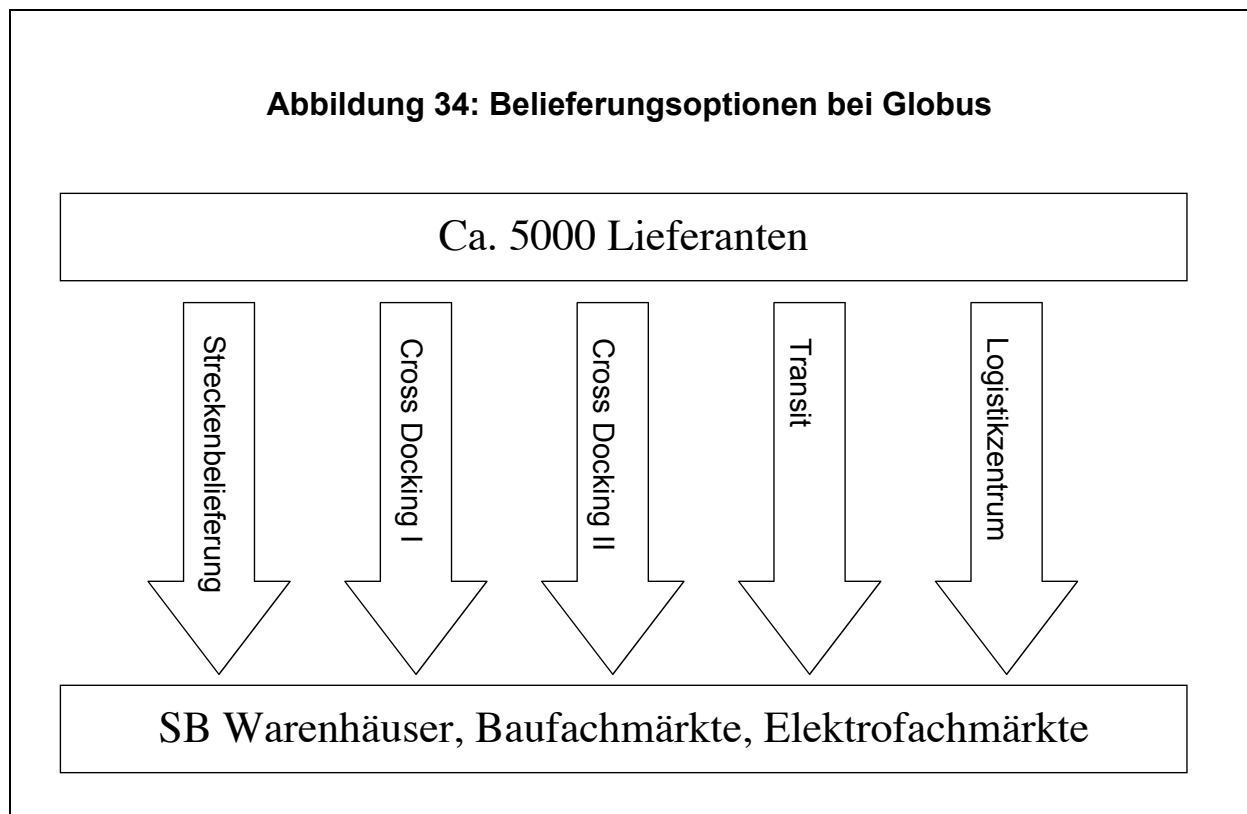
	April 2005	April 2006	Veränderung
ORDERS	866	927	+ 7 %
DESADV	432	526	+ 22 %
RECADV	10	16	+ 60 %
CRP - Projekte gesamt	62	66	+ 6 %
CRP Streckenbezug	44	45	+ 2 %
CPR Lagerbezug	18	21	+ 16 %

Quelle: Daten von Globus (Stand April 2006)

Hinter dem elektronischen Datenaustausch EDIFACT **E**lectronic **D**ata **I**nterchange for **A**dministration **C**ommerce and **T**ransport (kurz EDI genannt) steht die elektronische Übertragung von kommerziellen, technischen und administrativen Daten regelmäßiger Geschäftsvorfälle zwischen Rechneranlagen und die Verwendung eines vereinbarten Standards. Globus orientiert sich hierbei ausschließlich an den Standards der CCG (EANCOM), insbesondere an denen des Arbeitskreises Handel - EDI. Durch den Einsatz von EDI kann der administrative Aufwand reduziert und die Mehrfacherfassung von Daten vermieden werden. Damit bedeutet die Benutzung von EDI eine Qualitätsverbesserung durch das Vermeiden von Fehlerquellen. EDI unterstützt durch die direkte Weiterleitung von Informationen u. a. die Just - in - Time - Produktion und somit die Reduzierung von Lagerbeständen. Außerdem ermöglicht es als strategisches Werkzeug eine Integration von Geschäftsvorfällen über

Unternehmensgrenzen hinweg.¹¹²

Der Warenfluss ist beim Globus durch verschiedene Wege gekennzeichnet. Ca. 5.000 Lieferanten liefern zu verschiedenen Zeitpunkten und in verschiedenen Häufigkeiten an die Warenhäuser. Dabei ist zu beachten, dass jedes Warenhaus ein unterschiedliches Sortiment hat. Wie bereits oben erwähnt ist jedes Haus für sein Sortiment eigenverantwortlich und stellt dieses unter den Bedingungen der Muss-, Kann-, und Empfehlungsartikel selber zusammen. Die folgende Abbildung 34 zeigt die verschiedenen Lieferwege vom Produzenten zu den Globus SB Warenhäusern.

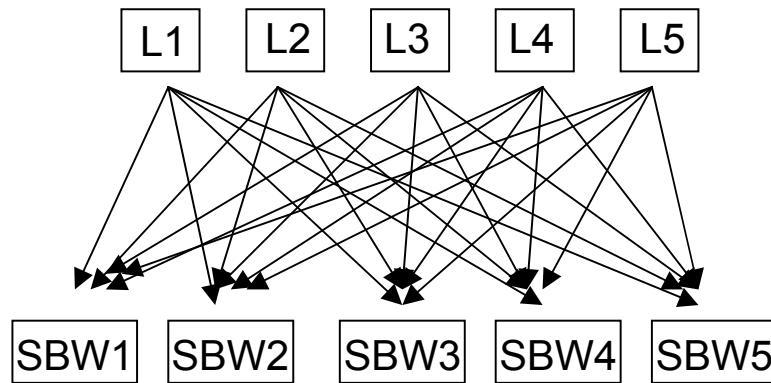


Quelle: in Anlehnung an Zentes, Joachim / Janz, Markus / Kabuth, Peter / Swoboda, B, Joachim / Janz, Mark

¹¹² Globus (2005a): S. 3

Im Streckengeschäft (siehe Abbildung 35) bestellt jedes Globus SB Warenhaus direkt beim Lieferanten und wird auf direktem Wege vom Lieferanten beliefert.

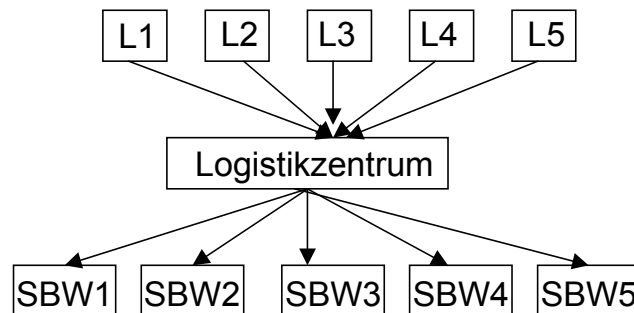
Abbildung 35: Streckenbelieferung schematisch



Quelle: eigene Darstellung

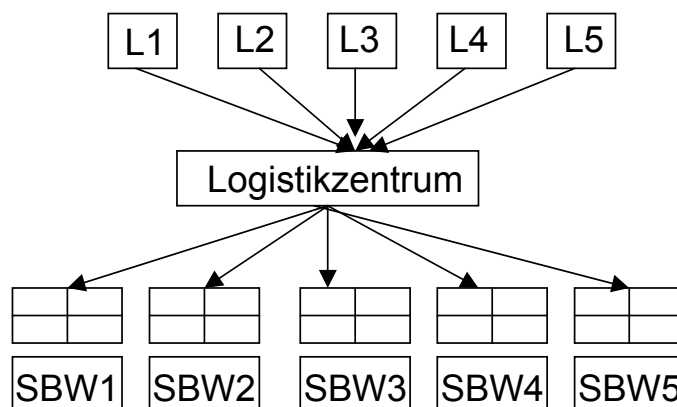
Bei der „Lagerbelieferung“ d. h. im Ablauf eines klassischen Zentrallagers, bestellt nicht mehr das einzelne Warenhaus beim Hersteller (Lieferanten), sondern das Zentrallager in Bingen bestellt die Ware beim Hersteller. Im Anschluss an die Bestellung erfolgt die Anlieferung der Ware auf artikelreinen Paletten. Die Ware wird im Zentrallager kommissioniert und termingerecht an die Warenhäuser ausgeliefert.¹¹³ Das Zentrallager dient in diesem Fall als Zwischenstation und wird in Form eines klassischen Zentrallagers genutzt. Abbildung 36 zeigt die Lieferung über das LZ schematisch.

¹¹³ Globus (2004a): S. 4

Abbildung 36: Lieferung über Logistikzentrum schematisch

Quelle: eigene Abbildung

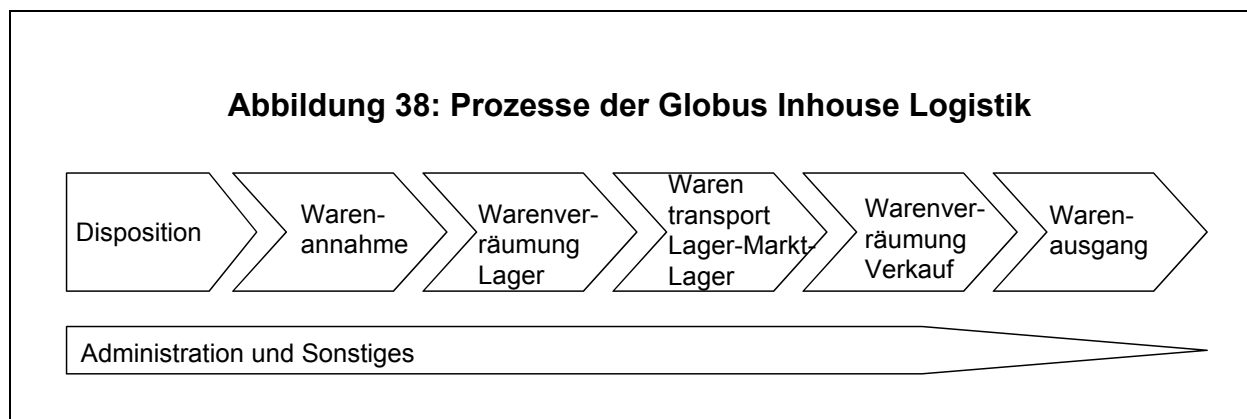
Eine weitere Lieferoption ist das Cross Docking, welches in Abbildung 37 dargestellt wird. Cross Docking I bezeichnet einen Vorgang, bei dem das SB Warenhaus direkt beim Lieferanten bestellt. Der Lieferant kommissioniert die entsprechenden Waren und liefert die Paletten zum Zentrallager. Von hier werden die Paletten direkt weiter zum Warenhaus gebracht. Das Zentrallager hat hier nur eine Durchgangsfunktion. Ein bestandsloses Lager wird beim Globus als Cross Docking II bezeichnet. In diesem Fall bestellt das SB Warenhaus die Waren beim Zentrallager, dieses fasst die Bestellungen zusammen und ordert die Ware beim Lieferanten. Die Kommissionierung erfolgt hierbei im Zentrallager.

Abbildung 37: Cross Docking schematisch

Quelle: eigene Abbildung

5.4 Die Anbindung der Filialen - Inhouse Logistik

Die 39 SB Warenhäuser der Globus Gruppe haben wie oben bereits erwähnt alle eine eigenständige Struktur, einen unterschiedlichen Aufbau, verschieden große Lager und ein variierendes Sortiment. Aus diesem Grund kann hier nicht jedes Haus detailliert beschrieben werden. Es wird eine allgemein gültige Beschreibung gegeben. Für die Abläufe der Inhouse Logistik in den Globus SB Warenhäusern können sieben Hauptschritte aufgezeigt werden, welche in Abbildung 38 dargestellt sind.



Quelle: Stölzle, Wolfgang / Heusler, Klaus Felix (o. Jahr): S. 7

Diese Schritte sollen im Folgenden kurz erläutert werden.

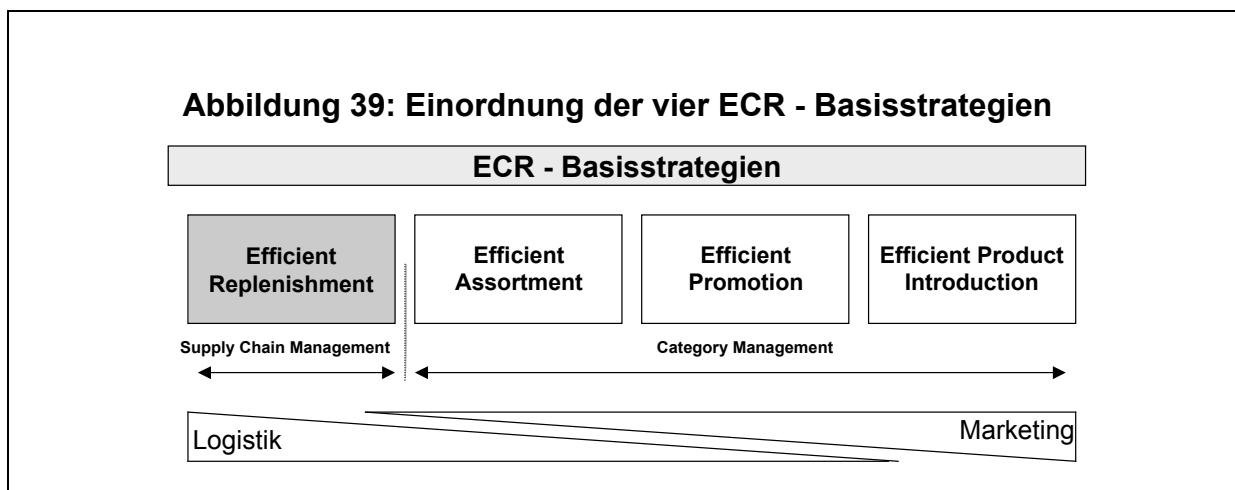
1. Disposition: Der Schritt der Disposition teilt sich in zwei verschiedene Möglichkeiten: die automatische und die manuelle Disposition. Bei dem breiteren Warensortiment wird die automatische Disposition genutzt, eine manuelle Nachdisposition ist dann nur noch selten notwendig. In die Dispositionsentscheidung fließt die Kenntnis über den IST - Bestand und die zu erwartende Abverkaufsmenge ein. Die Bedarfsermittlung erfolgt bei der automatischen Disposition über ein Modul des Warenwirtschaftssystems oder bei der manuellen Disposition durch einen Mitarbeiter, dem die zurückliegenden Abverkaufszahlen als Erfahrungswert zur Verfügung stehen.
2. Warenannahme: Die Aufgabe der Warenannahme ist die Abwicklung von Warenanlieferungen. Dies beinhaltet das Abladen der LKW und Verräumen im Lager sowie die Erfassung der Wareneingänge im Warenwirtschaftssystem. Im Falle einer Streckenbelieferung wird zusätzlich eine Feinkontrolle der eingetroffenen Ware durchgeführt, d. h. Abgleich der tatsächlich eingetroffenen Ware mit den Lieferscheinmengen.

3. Warenverräumung Lager: Dieser Punkt ist je nach Lagerkapazitäten sehr unterschiedlich. Aufgrund der immer kleiner werdenden Lagerflächen wird die Aufgabe der Warenverräumung und des Lagermanagement zunehmend schwieriger. Die angekommene Ware, welche nicht sofort in den Verkaufsraum gelangt, wird von den Lagerarbeitern im Lager eingestapelt (es handelt sich vorwiegend um Flachregallager und selten um Hochregallager).
4. Warentransport Lager-Markt-Lager: Dieser Transport stellt die Verbindung vom Lager mit der Verkaufsfläche des Warenhauses dar. Neben dem Transport von Verkaufsware in den Markt entsteht aufgrund der Rückführung von Restartikeln (sog. Restanten), Leerpaletten und Verpackungsmaterial Transportbedarf.
5. Warenverräumung Verkaufsfläche: Ziel dieses Prozesses ist es, die Verkaufsbereitschaft am POS (Point of Sale) auf einem optimalen Niveau zu halten. Um Out - of - Stock - Situationen zu verhindern, wird auf neugelieferte Ware oder teilweise auf Lager- oder Deckelware, die oberhalb der Regale zwischengelagert wird, zurückgegriffen. Die Warenverräumung erfolgt je nach Markt und Situationen von den Angestellten, von Servicekräften oder von externen Dienstleistern. Zu den Aufgaben der Warenverräumung gehört auch die Reinigung der Regale, die Kontrolle des Mindesthaltbarkeitsdatums auf den Waren sowie das Anbringen von Beschilderungen oder Sonderverkaufsflächen.
6. Warenausgang: Alle Tätigkeiten, welche nicht verkaufsbedingte Abgänge von Waren betreffen, werden unter dem Prozess Warenausgang zusammengefasst. Der Warenausgang kann dabei per Abholung durch den Lieferanten, per Paketdienst oder auch durch Vernichtung der Ware erfolgen. Ebenso wie die Wareneingänge werden die Warenausgänge aus Gründen der Bestandspflege in der Warenwirtschaft erfasst.
7. Administration / Sonstiges: Unter diesem Prozess werden die Tätigkeiten zusammengefasst, welche in erster Linie durch die Führungskräfte der Warenhäuser ausgeübt werden. Daher sind diese Tätigkeiten schwerpunktmäßig auf die Steuerung und Administration der übrigen Hauptprozesse

ausgerichtet. Dazu gehören z. B. die Kontrolle der Bestände, Artikelauswahlen, Kommunikation mit der Koordination und den Lieferanten etc.¹¹⁴

5.5 Die Anbindung der Lieferanten - Continuous Replenishment Program

Beim Globus SB Warenhaus besteht für die Lieferanten die Möglichkeit, in das Continuous Replenishment Program (CRP) integriert zu werden. Die Anbindung über dieses kontinuierliche Warenversorgungssystem bringt sowohl für die Lieferanten also auch für den Händler entscheidende Vorteile, birgt aber auch Fehlerquellen, vor allem durch mangelnde Kommunikation. Die Anbindung der Lieferanten durch eine der vier ECR Basisstrategien ist eine wesentliche Voraussetzung für effektives Lieferantenmanagement geworden. Die folgende Abbildung 39 zeigt die vier Basisstrategien und ihre Einordnung und markiert den hier entscheidenden Teil des Efficient Replenishment.



Quelle: vgl. Mau, Markus (2004)

Unter der Basisstrategie Efficient Replenishment wird die Verbesserung der physischen und informatorischen Prozesse durch Zusammenarbeit zwischen der Industrie und dem Handel verstanden. Efficient Replenishment wird häufig mit dem Begriff Continuous Replenishment gleichgesetzt.¹¹⁵ In der Anwendung wird Continuous Replenishment mit den Replenishment - Strategien Vendor Managed Inventory (VMI) und Co-Managed Inventory gleichgesetzt.¹¹⁶ Eine genaue Beschreibung der ECR - Basisstrategie Efficient Replenishment findet sich in Kapitel

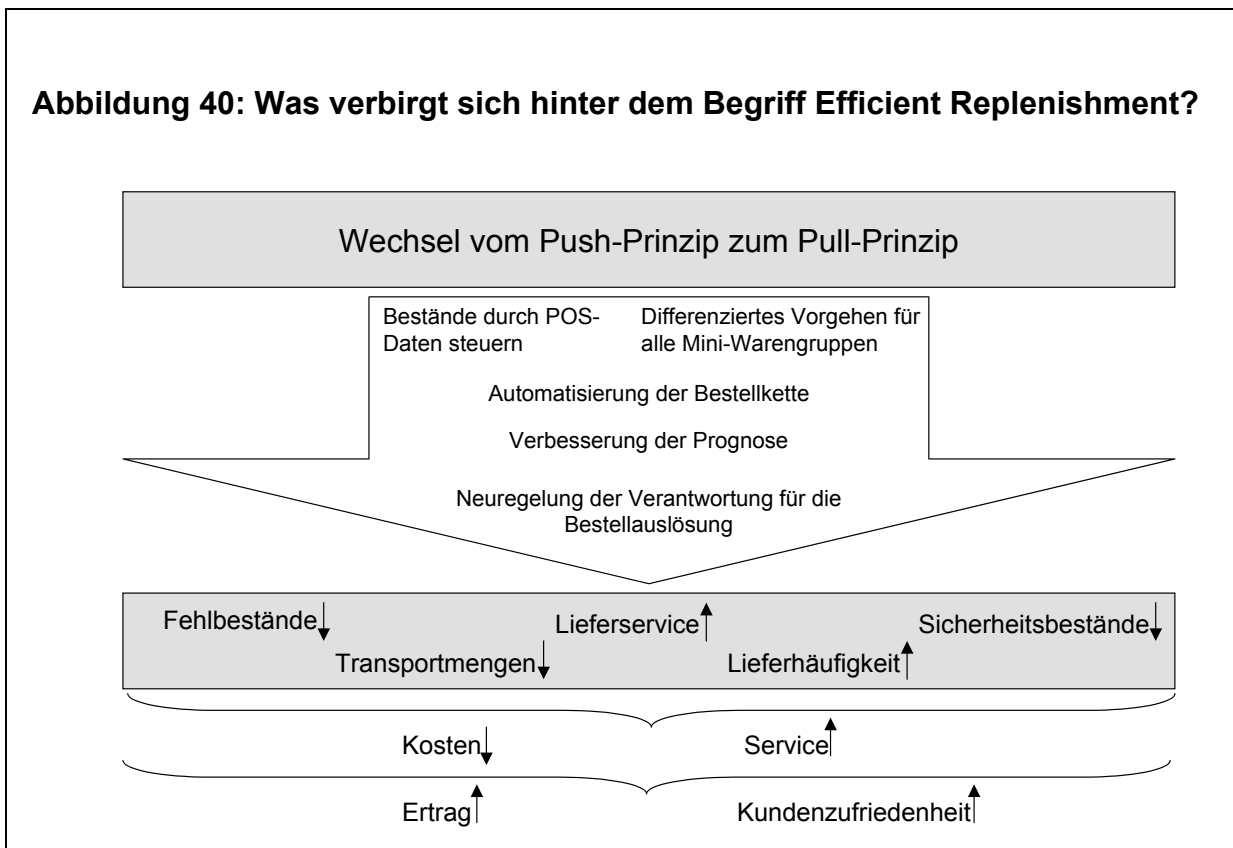
¹¹⁴ Stölzle, Wolfgang / Heusler, Klaus Felix (o. Jahr): S. 7f

¹¹⁵ Mau, Markus (2003): S. 28

¹¹⁶ ECR Monitor (2001)

2.2. Was sich hinter dem Begriff Efficient Replenishment verbirgt soll an dieser Stelle in der folgenden Abbildung 40 kurz dargestellt werden.

Abbildung 40: Was verbirgt sich hinter dem Begriff Efficient Replenishment?



Quelle: verändert nach Mau, Markus (2004)

CRP ist beim Globus folgendermaßen definiert: „Durch CRP soll eine kontinuierliche Warenversorgung entlang der gesamten logistischen Kette vom Hersteller zum Händler erreicht werden, wobei der Impuls für die Nachschubversorgung nicht mehr vom Handel, sondern von der tatsächlichen Nachfrage bzw. dem prognostizierten Bedarf in den Betrieben ausgeht.“¹¹⁷ Im Rahmen von CRP lassen sich zwei Arten unterscheiden:

VMI: Vendor Managed Inventory

In diesem Verfahren generiert der Hersteller die Bestellung für den Handel, er verwaltet damit dessen Bestand.

CMI: „Buyer“ oder Co-Managed-Inventory

In diesem Verfahren generieren Händler nach wie vor ihre Bestellungen selbst, informieren den Hersteller jedoch in größerem Umfang als vorher über ihre Lagerbestände und geplanten Aktionen.¹¹⁸

¹¹⁷ Globus (2002b): S. 4

¹¹⁸ Globus (2002b): S. 4

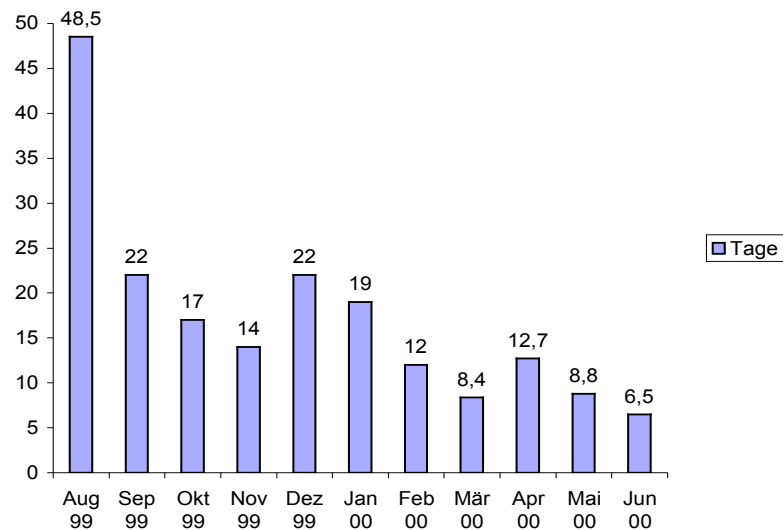
Innerhalb der Vertriebssschienen bei Globus wird die erstgenannte Art des CRP praktiziert, d. h. der Hersteller übernimmt die Verwaltung der Bestände für die von ihm gelieferten Artikel.

Der Ablauf eines CRP-Projektes beim Globus soll im folgenden beschrieben werden. Mit Vorabstimmung des zuständigen Einkaufsleiters, ob ein Lieferant für das CRP-Projekt in Frage kommt, gibt es ein erstes Abstimmungsgespräch. In diesem Gespräch werden die Globus internen CRP – Regeln erläutert und für den jeweiligen Lieferanten festgelegt. Hier werden die folgenden Themen besprochen:

- Festlegung / Bestimmung des Testhauses,
- Starttermin und eventueller Zeitraum
- CRP-Sortiment,
- Sicherheits- oder Maximalbestand und
- Bestandsermittlung und Pflege.

Nach dem Abstimmungsgespräch zwischen der Koordination in St. Wendel und dem Lieferanten findet ein weiteres Abstimmungsgespräch zwischen der Koordination und dem Logistikzentrum in Bingen statt. Sind alle Voraussetzungen erfüllt und wird der neue Lieferant freigeschaltet, erfolgt zunächst ein Testdurchlauf. Der Lieferant bzw. Hersteller sollte alle angesprochenen Vorbereitungen zum Test treffen, die EDI-Einstellungen zum Starttermin werden vom Bereich Globus Logistik Service (GLS) EDI/ECR vorgenommen. Hat der Lieferant alle notwendigen Daten schickt er einen Auftrag bzw. eine Bestellung, die er für Globus generieren würde, per FAX oder Mail an Globus. Im Testlauf muss der Globus diese Bestellung bestätigen, bevor der Auftrag bzw. die Lieferung ausgelöst wird. Verlaufen diese Testläufe positiv, übernimmt der Lieferant automatisch die Bestellung für das Unternehmen. Vom GLS EDI/ECR wird eine neue Ablaufbeschreibung an alle Warenhäuser versendet. Hier wird auch festgelegt, ob die Aufschaltung sukzessive oder auf alle Betriebe ausgeweitet wird. Im Vorfeld werden bestimmte Logistikkennzahlen ermittelt, welche bei der Aufschaltung erreicht werden müssen. Die Bestandsreichweiten in den Lagern sollen z. B. durch CPR reduziert werden. Die folgende Abbildung 41 zeigt die Bestandsreichweitenreduzierung am Beispiel Henkel.

Abbildung 41: Continuous Replenishment – Bestandsreichweitenentwicklung am Beispiel Henkel



Quelle: Zentes, Joachim / Janz, Markus / Kabuth, Peter / Swoboda, Bernhard (2004): S. 228

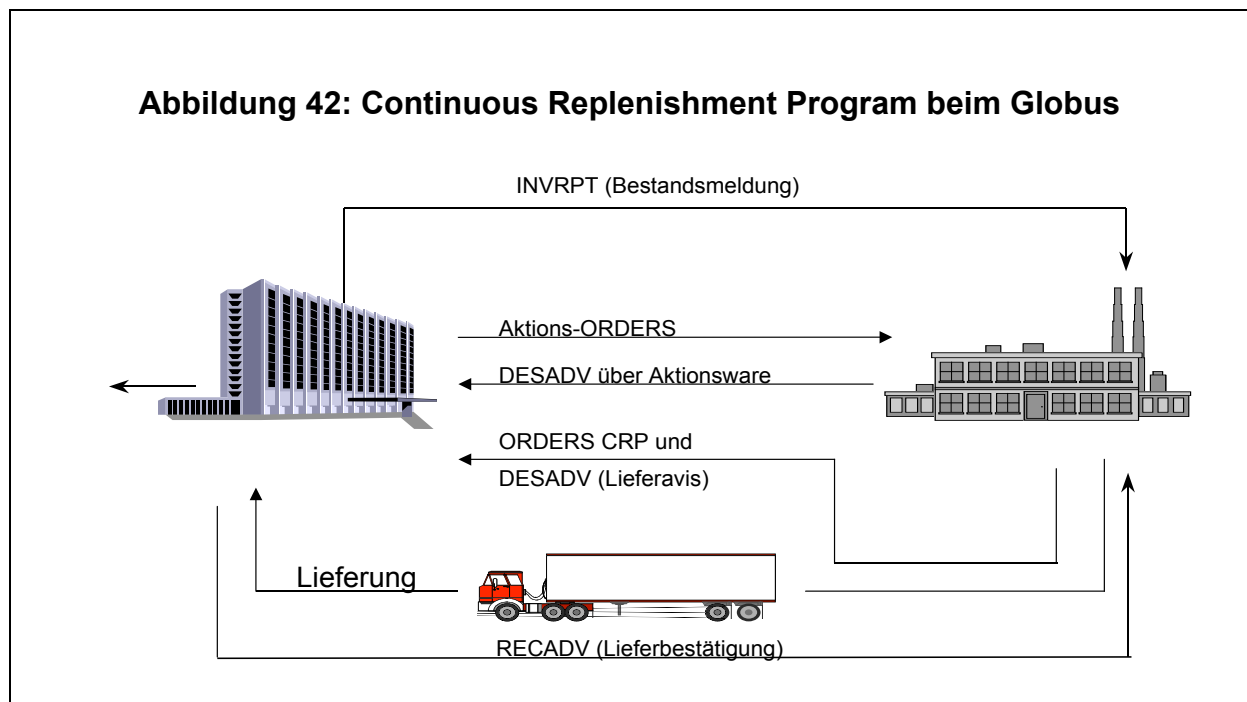
Dabei ist zu beachten, dass die Abverkäufe im Aktionsgeschäft trotz Trennung vom CPR noch deutlich auf die Warenbestandsreichweiten nachwirken. Dies führt zu unregelmäßigen Abverkaufsverläufen und damit eventuell verbundenen Waren-nachschublieferungen einzelner Produkte, was wiederum eine höhere Reichweite im Lager als Sicherheitsbestand notwendig macht.

Die Einführung der EDI-Nachrichtenarten soll im CPR-Prozess eine verkaufsfördernde Maßnahme einleiten. Es werden Abverkaufszahlen und/oder Bestandszahlen mit dem Lieferanten ausgetauscht. Diese elektronisch übermittelte Information ermöglicht dem Hersteller, im Auftrag von Globus auf Basis vorab vereinbarter Kriterien Bestellungen aufzugeben.

Vorteile der Nutzung von EDI-Nachrichtenarten im CPR-Prozess sind:

- Minimierung des Arbeitsaufwandes,
- Bestandsverantwortung beim Lieferanten,
- Reduzierung der Out-of-stock Situation,
- Reduzierung der Lagerreichweite,
- Reduzierung der Kapitalkosten und
- steigendes Service-Niveau.

Die folgende Abbildung 42 zeigt schematisch den Continuous Replenishment Program Prozess zwischen dem Globus und seinen teilnehmenden Lieferanten.



Quelle: Mikola, Sandra (2005): S. 7

Die Nachrichtenarten, welche in der oben abgebildeten Grafik zu sehen sind, werden im Folgenden genauer beschrieben.

Lagerbestandbericht oder Inventory Report (INVRPT)

INVRPT - Nachrichten dienen dem Austausch von Informationen über Lagerbestände. Sie können in beliebiger Richtung zwischen Handelspartnern ausgetauscht werden.¹¹⁹ Der Lagerbestandsbericht wird ab einem definierten Zeitpunkt wöchentlich bzw. täglich von Globus an die Lieferanten gesendet und enthält die Daten der jeweils vergangenen Woche bzw. des vergangenen Arbeitstages.

¹¹⁹ invrpt (2006)

Aufgrund der vorhandenen Bestandsdaten können dann Bestellprognosen bzw. Liefermengen vom Lieferanten berechnet werden. Der INVRPT beinhaltet die folgenden Daten (immer bezogen auf die Basisvariante):

- Aktueller Bestand = geführter Gesamtbestand,
- Ausstehende Menge = Summe der noch offenen Bestellungen,
- Wareneingangsbestand = identifizierte Menge,
- Status des Artikels (eingelistet oder ausgelistet).¹²⁰

Lieferavisierung oder Despatch Advice (DESADV)

Die Liefermeldung beschreibt Einzelheiten über Waren, die unter vereinbarten Bedingungen geliefert worden sind oder zur Lieferung bereit stehen.

Die folgende Abbildung 43 zeigt an einem Beispiel die Anwendung der Liefermeldung DESADV wie sie in den Betrieben angewandt wird.

Abbildung 43: praktische Anwendung DESADV

K00-WND: X4RG02 Pflege der Datenaustausch-Parameter eines Lieferanten

Aktionen Auswahl Menü-F2 Info Hilfe

Lieferant **513420** | **WASCHMIT**

Bereich **05 LFSCHE**

Nachrichtentyp **08 DESADV** | Status **0 aktiv**

Format **4 EANCOM**

EANCOM-Verfahren **2 D93.A**

Artikelnummer **1 EAN-Nummer**

Preisinfo **1 ohne Preis**

Übertragungsrhythmus **02 Tag**

Übertragungstag **0 alle**

☐ Artikelnummer der Basisvariante ☒ Bestellung erzeugen

☐ Menge in Basisvariante ☐ Lagerlieferant

☐ Artikeltext übertragen ☐ EDI-Datei für Aktion

☐ EDI-Datei für Kundenkommission

Datum der letzten Inhouse-Datei **31.12.99**

laufende Nummer **0**

Anfordern zum Anzeigen

Ausführen **Abbrechen**

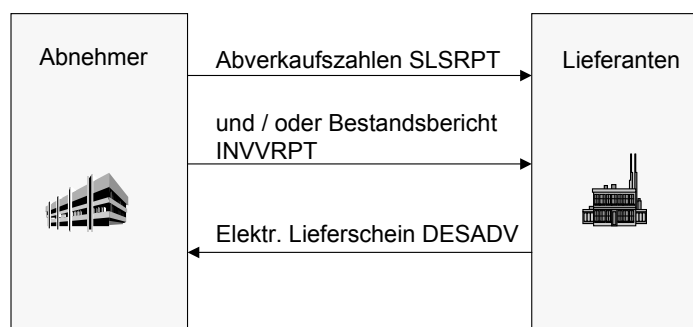
Quelle: Globus (2006)

Die Nachricht „Liefermeldung“ kann sowohl als Ankündigung einer Warenlieferung als auch zur Ankündigung einer Warenrücksendung verwendet werden. Der in dieser Norm verwendete Begriff Liefermeldung beinhaltet im weiteren Sinne die Bedeutung

¹²⁰ Globus (2002b): S. 6

einer Ankündigung einer Warenlieferung bzw. Warenrücksendung¹²¹. In CRP-Projekten übernimmt der Lieferant die Verantwortung für die korrekte Bestellung, schnelle Lieferung und die richtige Lagerversorgung. Die Bestellung wird vom Lieferanten erzeugt, indem er das elektronische Lieferavis übermittelt. Aufgrund dieser Nachricht wird im Warenwirtschaftssystem eine offene, avisierte Bestellung erzeugt. Es werden keine Nummernkreise für Bestellnummern an die Lieferanten gegeben, d. h. es gibt keine festgelegte Nummernreihenfolge, sondern Globus vergibt bei Eingang der Bestellung eine interne Bestellnummer. Der Lieferant muss sicherstellen, dass er alle Meldungen erhält und auch verarbeiten kann. Beispielsweise versendet Globus ein Fehlerprotokoll, wenn es bei der Erstellung der Bestellung zu Fehlern kommt, dieses muss von den Lieferanten bearbeitet werden können.

Abbildung 44: Elektronischer Lieferschein



Quelle: eigene Abbildung (nach Angaben der Globus Koordination)

Verkaufsdatenbericht oder Sales Data Report (SLSRPT)

Diese Nachricht ermöglicht die Übermittlung von Verkaufsdaten bezüglich Waren und Dienstleistungen wie z. B. die entsprechende Ortsangabe, die Zeitspanne, die Produktkennzeichnung, die Preisgestaltung, den Geldbetrag, die Menge, den Marktsektor, den Vertriebspartner. Der Empfänger wird in die Lage versetzt, diese Informationen elektronisch zu verarbeiten und sie für Produktion, Planung, Marketing, statistische Zwecke etc. zu benutzen.

¹²¹ desadv (2006)

Die Nachricht dient dazu, Verkaufsdaten eines oder mehrerer Verkaufsorte für Produkte innerhalb einer bestimmten Zeitspanne zu übermitteln. Die Informationen werden vom Globus an die abgestimmten Lieferanten gesendet. Der Lieferant erhält anhand dieser Nachricht zu einem spezifischen Produkt folgende Informationen:

- Verkaufsort,
- Zeitspanne, in der das Produkt verkauft wurde,
- Produktkennzeichnung,
- Verkaufspreis, Menge und Umsatz
- zusätzliche Produktkennzeichnungen, beispielsweise Nummer für das Verkaufsaktionsprodukt,
- Produktgruppen- oder Produktfamilienkennzeichnung sowie interne Identifikationsnummer,
- periodischer Umsatz eines Verkaufsortes,
- Gesamtverkäufe eines Produktes an allen Verkaufsorten,
- Vertriebskanal, Marktsegment, Endverbrauch,
- Identifikation der Vertriebspartner.¹²²

Aufgrund dieses Reportes wird die Warennachversorgung gesteuert, der Lieferant erhält den Bericht je nach Wunsch täglich oder wöchentlich. Die erforderlichen Verkaufsdaten werden direkt von den Scannerkassen der Warenhäuser abgelesen und an den jeweiligen Lieferanten bzw. Hersteller geliefert. Es werden folgende Informationen gesendet:

- Abverkäufe über die Kasse,
- Retouren über die Kasse.

Nur wenn der Regellieferant korrekt gepflegt ist, können die Kassendaten auch an den Empfänger gesendet werden, deshalb müssen vor dem vereinbarten Starttermin alle Angaben genau geprüft werden.

Elektronische Bestellung ORDERS

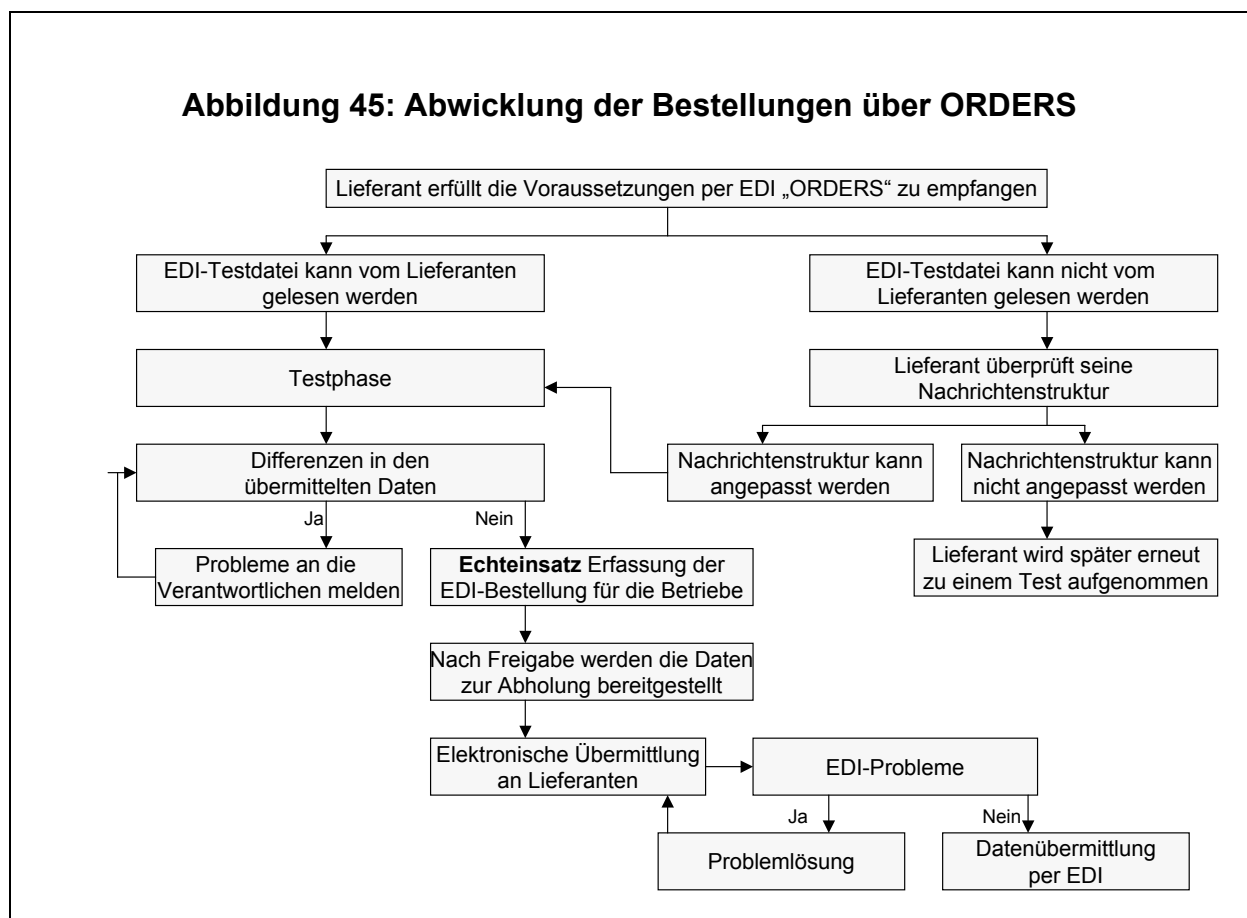
Über die Nachrichtenart ORDERS werden Güter beim Lieferanten zu vereinbarten Konditionen bestellt. Dieser Nachrichtentyp wird sowohl bei der händlergesteuerten (Warennachschub) als auch bei der herstellergesteuerten (Produktionsplanung) Logistik verwendet. Das Ziel jedes Bestellvorganges ist es, das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge und auf die effizienteste Art und Weise an

¹²² slsrpt (2006)

den richtigen Ort zu bringen. Mit Hilfe der elektronischen Bestellung gelingt dieser Optimierungsschritt noch schneller und zuverlässiger, denn die Reaktionsgeschwindigkeit erhöht sich und die Kosten der manuellen Bearbeitung werden reduziert. Der administrative Aufwand wird erheblich verkürzt und Mehrfachersfassungen von Daten können verhindert werden. In den folgenden Bereichen werden die Kosten durch das Einsetzen von ORDERS-Nachrichtentypen verringert bzw. entfallen komplett:

- Drucken und Versenden von Bestellungen,
- Papier-, Porto- oder Faxkosten,
- Verringerung von Fehllieferungen durch Eingabefehler der Lieferanten,
- Beschleunigung der Geschäftsprozesse durch zeitnahe Übermittlung der Bestellungen.

Die folgende Abbildung 45 zeigt die allgemein gültige Abwicklung der Bestellungen über den Nachrichtentyp ORDERS schematisch.



Quelle: eigene Abbildung (nach Angaben der Globus Koordination)

Elektronische Warenempfangsbestätigung RECADV

Der Nachrichtentyp RECADV deckt die im Geschäftsverkehr üblichen Funktionen ab, die mit dem Wareneingang in Verbindung stehen. Dazu gehört den Wareneingang an sich zu bestätigen und in Verbindung mit einer Liefermeldung den Empfang zu bestätigen oder Abweichungen anzukündigen. Abweichungen können nach dem Empfang der Waren und einer Überprüfung des Inhaltes festgestellt werden. Sie beziehen sich auf die akzeptierte Ware. Die RECADV wird vom Empfänger nach Erhalt der Ware an den Versender übermittelt. Sie enthält Informationen zu Gütern, die aufgrund von vereinbarten Bedingungen physisch empfangen und inspiziert wurden. Die Nachricht selber bezieht sich auf einen Empfangsort und einen Versandort, das heißt, sie bildet eine klare Eins - zu - Eins - Beziehung ab. Sie kann mehrere unterschiedliche Einzelpositionen, Packstücke oder Bestellungen umfassen. Zudem lässt die Nachricht den Versender wissen, welche Waren der Lieferung entgegengenommen und akzeptiert wurden beziehungsweise welche nicht akzeptiert wurden. In diesen Fällen enthält die Wareneingangsmeldung gewöhnlich Informationen in Bezug auf Warenverlust, Diebstahl oder Transportbeschädigungen. Auch Unter- oder Übermengen, Informationen über unbekannte Ware und andere Abweichungsgründe können übermittelt werden.¹²³

5.6 Prozesse im Logistikzentrum Bingen

5.6.1 Der Wareneingang

Werden die Waren vom Lieferanten über das Zentrallager geliefert und von dort weiter an die Warenhäuser gegeben, hat das Zentrallager eine wichtige Aufgabe im Logistikprozess. Lieferanten bzw. Produzenten, welche Warentransporte über das Logistikzentrum abwickeln wollen, müssen bestimmte Anforderungen erfüllen. Da diese Anforderungen für die Erstellung einer Lieferantenbewertung von großer Bedeutung sind, werden sie hier aufgezählt.

- Lieferung nur auf Euro-Paletten, CCG-Ladungsträger bzw. Sondervereinbarungen¹²⁴,
- Einhaltung vorgegebener maximaler Palettenabmessungen bzw. Sondervereinbarungen

¹²³ Hagedorn, Rüdiger / Kranke, Andre (2006)

¹²⁴ Sondervereinbarungen sind vom Einkauf mit der Logistik des Zentrallagers abzustimmen

- Palettenhöhe: CCG I, CCG II bzw. Sondervereinbarungen
 - Palettenlänge/-breite: keine Überstände bzw. Sondervereinbarungen,
- Palettensicherung als Schutz vor herabfallenden Kartons,
- Aufbringen der Globus-Bestellnummer auf dem Lieferschein,
- artikelreine Anlieferung auf Transporthilfsmitteln (bei mehreren Artikeln pro Stellplatz nur mit Zwischenpaletten),
- Anliefern einwandfreier Europaletten,
- Akzeptanz von Tausch Zug um Zug oder Palettenschuldschein,
- Entladung durch Frachtführer,
- Aufbringen einer Karton-EAN,
- Abwicklung über Rampe möglich (keine Hofentladungen),
- Zulassen der Kontrolle des Laderaums durch den Frachtführer,
- Verursachungsgerechte Übernahme von Kosten durch Warenrücknahme durch die Industrie,
- Festhalten einer pauschalen Vergütungsregelung für Retouren (Retourenpauschale) in der Konditionsvereinbarung,
- EDI-fähig,
 - Empfang von ORDERS oder
 - CRP-fähig (Empfang ORDERS, Empfang INVRPT),
 - Senden DESADV (Fax),
 - Senden INVOIC,
 - Vereinbarung fester Lieferzeitpunkte und entsprechender Einhaltung,
- Teilnehmer am Sinfos-Stammdatenpool.

Die Disposition der Waren erfolgt bedarfsgerecht unter Berücksichtigung einer festgelegten Regellieferzeit, d. h. die Waren werden beim Lieferanten i. d. R. zeitgenau bestellt. Beim elektronischen Datenaustausch (EDI) geschieht die Übermittlung der Bestelldaten nicht mehr per Post, Fax oder Telefon sondern voll elektronisch.

Mit der Übermittlung der Bestellung wird dem Lieferanten der Anlieferzeitraum im Zentrallager taggenau unter Angabe einer Uhrzeit mitgeteilt. Dieser Zeitpunkt ist von dem Lieferanten seinem Hausspediteur bzw. Fuhrpark mitzuteilen und muss zwingend eingehalten werden¹²⁵. Die LKW - Fahrer bekommen ein Zeitfenster, in

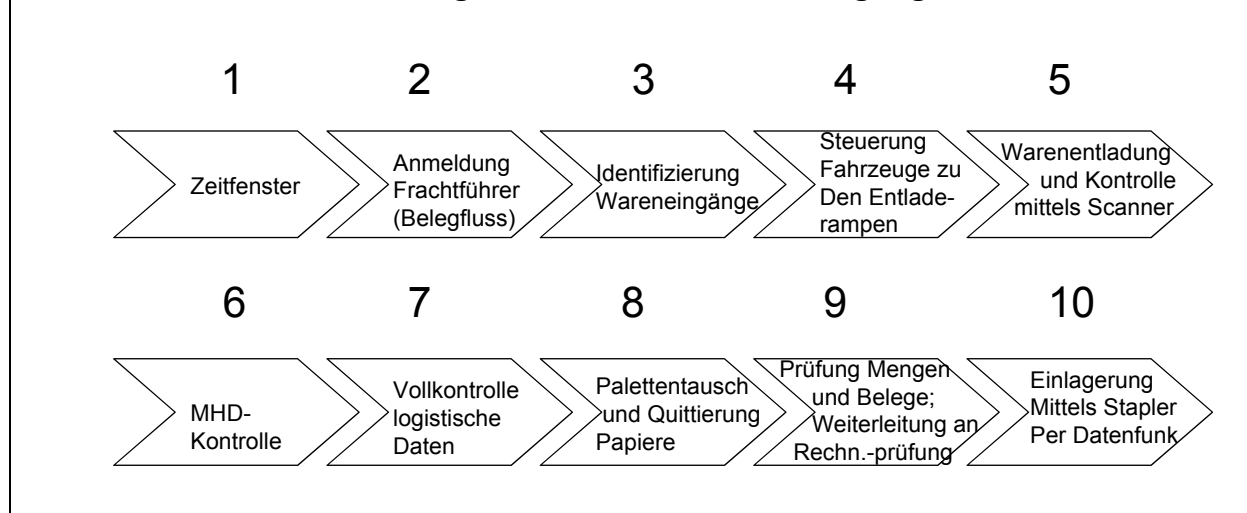
¹²⁵ Globus (2004a): S. 6

dem sie in Bingen eintreffen sollten. Wird dieses Zeitfenster verpasst, muss der Fahrer gegebenenfalls eine längere Wartezeit in Kauf nehmen, dies verursacht z. T. hohe Kosten für die Spedition bzw. für den Produzenten. Erreicht der Fahrer das Logistikzentrum zu früh, kann er ebenfalls nicht davon ausgehen, sofort bearbeitet zu werden. In diesem Fall entscheidet der Betrieb situativ, ob eine vorzeitige Entladung möglich ist. Eine Verpflichtung zur Entladung des LKW besteht bis spätestens zu Beginn des vereinbarten Zeitfensters. Trifft der LKW - Fahrer in Bingen ein, muss er sich zunächst beim Pförtner mit seinen Lieferpapieren melden, von dort bekommt er ein Telefon, um während der eventuell auftretenden Wartezeit erreichbar zu sein. Der Lieferschein soll analog der Globus - Bestellung aufgebaut sein, zusätzlich muss sich die Globus-Bestellnummer auf dem Lieferschein befinden. Sollte der Aufbau abweichend sein, muss der Warengruppenmanager darüber informiert werden. Pro Lieferung muss es einen Lieferschein geben. Werden nur Teillieferungen gebracht, muss auch dies auf dem Lieferschein vermerkt werden. Der Fahrer wartet auf dem vorgesehenen Parkplatz vor dem Gelände, bis er vom zuständigen Mitarbeiter angerufen wird. Er bekommt die Genehmigung zur Einfahrt und ein Tor zugewiesen, zu welchem er fährt. Die Fahrzeuge müssen mindestens eine Fahrzeuginnenbreite von 2,24 m Laderaum aufweisen, damit die Entladebühne aufliegen kann. Im Logistikzentrum können nur Rampenentladungen vorgenommen werden, Hofentladungen sind nicht möglich. Hier wird die Ware abgeladen, der Fahrer bekommt die Papiere. Um das Gelände verlassen zu können, muss er das Telefon wieder abgeben. Die Waren müssen sich bei der Anlieferung an das Zentrallager auf artikelreinen Europaletten befinden, auch Displays müssen auf Europaletten gelagert sein. Es können keine anderen Paletten, z. B. Einweg- oder Düsseldorferpaletten¹²⁶ bearbeitet werden¹²⁷. Die folgende Abbildung 46 zeigt die Prozesse des Wareneingangs schematisch.

¹²⁶ Die Düsseldorfer-Paletten, auch halbe Paletten genannt, werden hauptsächlich in der Lebensmittelindustrie und den Zulieferbetrieben verwendet. Die Düsseldorfer-Palette besteht aus Weich- und Hartholzbretter, Kunststoffdistanzzylinder, Stahlwinkel und Stahlnieten. Eine hoch belastbare Palette, die nahezu allen Anwendungen in der Distribution und Logistik innerhalb Europas entspricht. Reduzierter Handlingaufwand durch kleinere Paletteneinheiten. Besonders geeignet für Display-Aufbauten.

<http://www.paletten-logistik.de/hmd.html> Stand: 10.11.2006

¹²⁷ Globus (2002a): S. 7

Abbildung 46: Ablauf des Wareneingangs

Quelle: in Anlehnung an Zentes, Joachim / Janz, Markus / Kabuth, Peter / Swoboda, Bernhard (2004): S. 231

Die Waren werden je nach Belieferungsart (Cross Docking, Transitwaren, klassisches Zentrallager) im Lager platziert oder direkt zum Warenausgang gegeben. Dort werden sie durch das chaotische Lagersystem einsortiert. Chaotische Lagerhaltung definiert sich folgendermaßen: "Güter werden bei Anlieferung an ein Lager keinem festen bzw. zuvor verplanten Lagerplatz zugewiesen, sondern einem in dem Moment der Anlieferung bzw. Einlagerung optimal zu erreichenden freien Lagerplatz zugewiesen."¹²⁸

5.6.2 Kommissionierung im Logistikzentrum

Die Kommissionierung der Waren erfolgt im Logistikzentrum Bingen über eine sprachgesteuerte Pick by Voice - Technologie. Abbildung 47 zeigt Kommissionierer im Logistikzentrum Bingen bei der Arbeit mit Hilfe der Pick by Voice Technologie.

¹²⁸ Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (2006)

Abbildung 47: Pick by Voice im Logistikzentrum Bingen

Quelle: Skau, Rainer (2004)

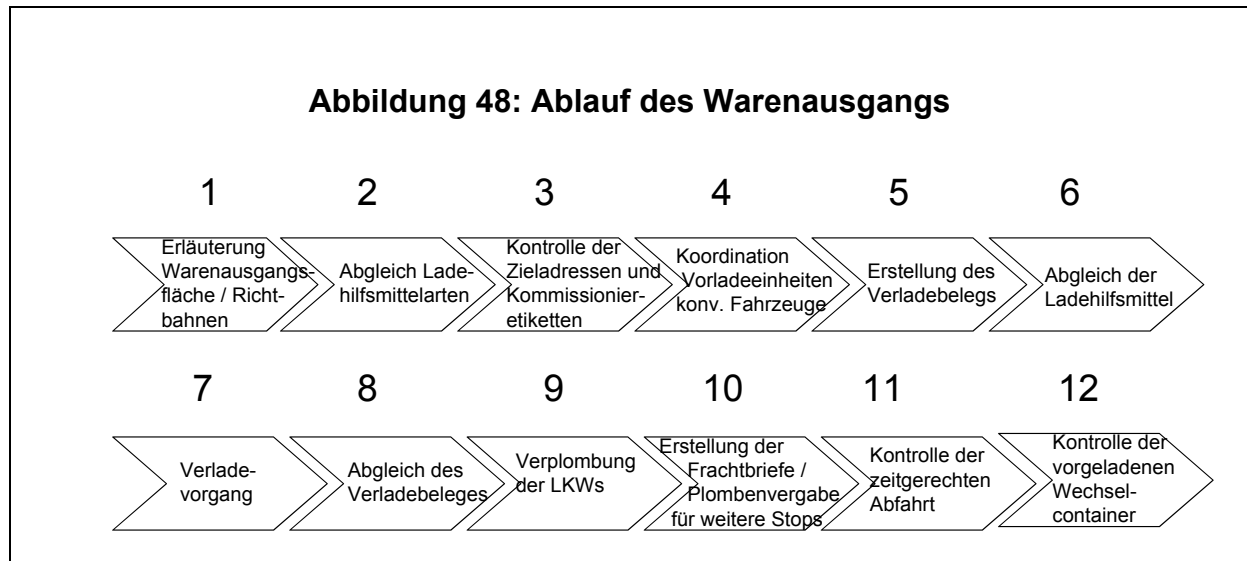
Für die informationstechnisch ordnungsgemäße Verarbeitung der Artikel und Arbeitsabläufe sorgt das Warenwirtschaftssystem Dispos II von SAP mit einem integrierten Lagerverwaltungssystem. Per Sprache übermittelt der Mitarbeiter eine Prüfziffer, bei Globus die letzten beiden Stellen der EAN – Nummer, in das Mikrofon seines Head Sets und erhält über seinen Kopfhörer eine Bestätigung vom System. Der Kommissionierer trägt das Talkman-Funkterminal bequem am Gürtel, hat beide Hände für seine eigentliche Arbeit frei und muss nicht mehr zu Handheld Scannern greifen oder Terminaltastaturen bedienen. Der Vorteil des Systems im Vergleich zu anderen sprachgesteuerten Lösungen besteht im Wesentlichen in der eingesetzten Fat-Client-Technologie, bei der die Spracherkennung und Konvertierung in digitale Datenströme, wie auch die Wandlung digitalisierter Kommissionierangaben in gesprochene Anweisungen, im mobilen Endgerät erfolgt. Jeder Datensatz wird, wie bei einem herkömmlichen MDE - Gerät, in das Wireless LAN übertragen, die gesamte Sprachverarbeitung erfolgt direkt „am Mann“. Durch diese Technik entfällt eine Vielzahl möglicher Fehlerquellen, die latent in jeder Netzwerkstruktur vorhanden sind. Gleichzeitig reduziert sie die zu übertragenden Daten ganz erheblich und entlastet somit das Funknetzwerk. Das Ergebnis sind kürzeste Antwortzeiten im

Dialog zwischen Mensch und Maschine. Das System arbeitet mit einer eigens für logistische und industrielle Anwendungen entwickelten Spracherkennungssoftware, die sich leicht an die jeweiligen Umgebungsbedingungen und die Aufgabenstellung anpassen und optimieren lässt. Dazu gehört beispielsweise ein funktioneller Filter, der die vielen im Lagerbetrieb anfallenden Störgeräusche sehr effektiv eliminiert. Durch die Einführung der Pick by Voice Technologie im Globus - Logistikzentrum konnte nicht nur die Fehlerquote bei den Kommissionierprozessen weiter reduziert werden; viele Prozesse sind auch einfacher geworden. Gehen Bestellungen von Globus SB Warenhäusern im Logistikzentrum ein, erstellt das Lagerverwaltungssystem (LVS) wegeoptimierte Kommissionierlisten. Die Kommissionierer erhalten allerdings keine ausgedruckten Listen. Jeder von ihnen erhält über seinen Kopfhörer sukzessiv Ort, Bezeichnung und Menge der angeforderten Artikel mitgeteilt. Noch während der Entnahme aus dem Regal bestätigt der Mitarbeiter über das Mikrofon seines Head Sets die entsprechenden Angaben und schließt den Vorgang mit einem „OK“ ab. Da die Prüfnummern aus den letzten beiden Stellen des auf den Artikeln aufgebrachten EAN-Codes bestehen, sind Fehler beim Greifen der Ware nahezu ausgeschlossen. Der Kommissionierer erhält vom System sofort einen Hinweis, wenn die geforderte und die genannte Nummer nicht übereinstimmen. Ist ein Kommissionierauftrag vollständig abgeschlossen, generiert das Lagerverwaltungssystem NVE-Label für den Warenausgang. An bestimmten Punkten in den Hauptgängen des Lagers werden diese Etiketten ausgedruckt und können vom Kommissionierer auf seinem Weg zum Warenausgang abgeholt und auf den fertig zusammengestellten Paletten verklebt werden. Vor den Verladerampen werden die Paletten abgestellt und falls erforderlich verdichtet, um sie für die Auslieferung zu optimieren.

5.6.3 Warenausgang Logistikzentrum

Die Wareneingangskontrollen in den einzelnen Filialen finden nur stichprobenartig statt. Das bedeutet, dass die einzelnen Kontrollen bereits im Logistikzentrum stattfinden und die Waren dann verplombt transportiert werden. Bevor die Paletten zu einem späteren Zeitpunkt auf LKWs verladen werden, erfolgt nochmals eine Kontrolle. Zu diesem Zweck nutzen die Mitarbeiter im Warenausgang handliche Funkterminals mit integriertem Barcode-Leser. Sie scannen das NVE-Label jeder Palette, so dass sie den entsprechenden LKW zugeordnet werden können. Die

online erfassten Daten werden – noch bevor der LKW das Betriebsgelände verlässt – vom LVS an das Warenwirtschaftssystem des Logistikzentrums übertragen und als DESADV an die zu beliefernden Globus SB Warenhäuser übertragen. Es werden i. d. R. für die Warenausgangskontrollen Stichproben aus den Paletten gezogen. Die Verladung der LKWs wird von eigenen Mitarbeitern durchgeführt, dies führt zu einer effizienteren Arbeitsweise und schnelleren Abläufen. In der folgenden Abbildung 48 werden die Abläufe im Warenausgang schematisch dargestellt.



Quelle: in Anlehnung an Zentes, Joachim / Janz, Markus / Kabuth, Peter / Swoboda, Bernhard (2004): S. 234



6. Praktische Umsetzung

Das folgende Kapitel beschreibt die praktische Umsetzung der vorher beschriebenen Lieferantenbewertung am Beispiel des Unternehmens Globus SB Warenhaus. Die logistischen, konzeptionell wichtigen sowie unternehmensinternen Informationen zu diesem SB Warenhaus, welche für die Einführung einer Lieferantenbewertung von Bedeutung sind, wurden bereits in Kapitel 5 dargestellt.

Dieses Kapitel ist in sechs verschiedene Umsetzungsphasen eingeteilt, um die genaue Vorgehensweise beim Aufbau und der Auswertung einer unternehmensindividuellen Lieferantenbewertung darzustellen. Folgende Umsetzungsphasen werden beschrieben:

1. Phase: Konzeption (Abschnitt 6.1)
2. Phase: Vorbereitung der Lieferantenbewertung / Erstellung der Bewertungsbögen (Abschnitt 6.2)
3. Phase: Umsetzung der Lieferantenbewertung / Pretest (Abschnitt 6.3)
4. Phase: Auswertung der Lieferantenbewertung (Pretest: Abschnitt 6.4; detaillierte Lieferantenauswertung: Abschnitt 6.5)
5. Phase: Schlussfolgerungen aus der Bewertung für das Unternehmen sowie die Lieferanten (Portfolioanalyse: Abschnitt 6.6; Schlussfolgerung aus der Bewertung: Abschnitt 6.7; individuelle Schlussfolgerungen: Abschnitt 6.8)
6. Phase: Implementierung und Umsetzung (Abschnitt 6.9)

Anhand dieser Phasen werden detailgenau die Entwicklung, der Aufbau, die Umsetzung und Schlussfolgerungen einer Lieferantenbewertung an einem speziellen Beispiel beschrieben. Bei der Bearbeitung dieser Aufgaben kam es darauf an, eine praxisnahe aber auch wissenschaftlich fundierte Lösung zu finden.

Die Auswertungsergebnisse beziehen sich dabei auf den durchgeführten Pretest mit 10 ausgewählten Lieferanten. Der nachfolgend beschriebene Bewertungsbogen stellt die Vorgehensweise für bereits vorhandene Lieferanten dar. Neue Lieferanten können mit einem leicht modifizierten Fragebogen aber ebenso beurteilt werden, dafür werden nur die Fragen der Lieferanten in den Bewertungsbogen aufgenommen und anschließend ausgewertet. Der entwickelte Bewertungsbogen ist auf ein Handelsunternehmen mit mehreren Tausend Lieferanten abgestimmt. Das vorliegende Kapitel zeigt dabei eine Umsetzungsmöglichkeit anhand der Daten des Pretest. Für die Auswertung einer großen Anzahl von Lieferanten ist das vorgestellte

Konzept mit allen Entwicklungsstufen ebenso anwendbar. Die praktische Umsetzung sollte dann sinnvollerweise durch einen EDV-Fachmann verwirklicht werden.

6.1 Konzeptionsphase (1. Phase)

Die Entwicklung des Konzeptes ist die herausragende Aufgabe bei der Erstellung einer Projektarbeit.

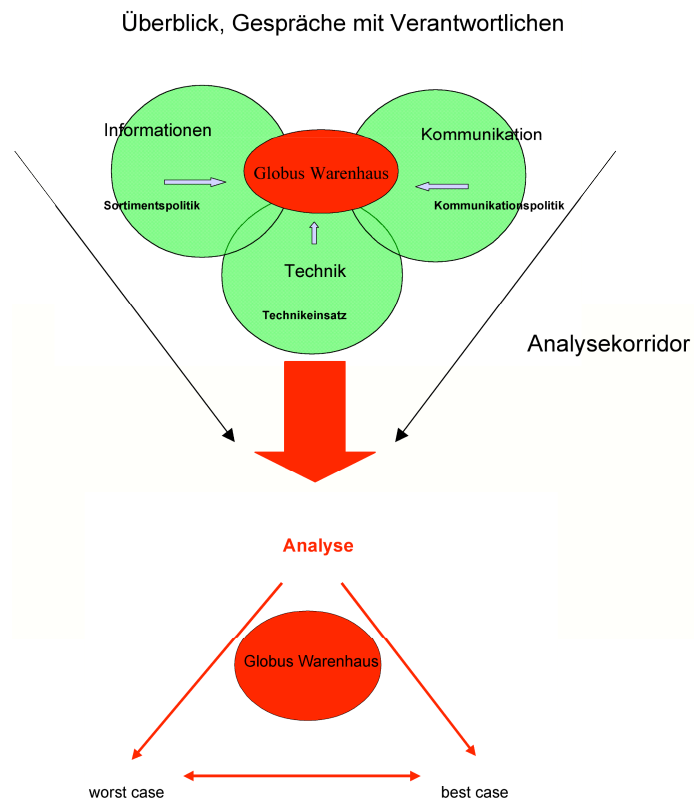
Die Oberziele des Projektes wurden folgendermaßen definiert:

1. Aufzeigen finanzieller Möglichkeiten anhand von Wirtschaftlichkeitsberechnungen.
2. Erstellung einer Checkliste der optimalen Zusammenarbeit zwischen Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten.
3. Umsetzungsfähiges Konzept, welches praxisnah auf theoretischen, wissenschaftlichen Grundlagen aufgebaut ist.
4. Einarbeitung zukunftsorientierter Techniken.
5. Erstellung eines Bewertungsschemas zur Verbesserungsanalyse.¹²⁹

Die folgende Abbildung 49 zeigt das Gesamtkonzept für die Erstellung der Arbeit mit dem Arbeitstitel: „Verbesserungspotenziale entlang der Wertschöpfungskette durch partnerschaftliche Strukturen“¹³⁰. Dieses Konzept diene als erste Arbeitsfassung und wurde im Laufe der thematischen Ausarbeitung detailliert und präzisiert. Dieses Konzept basiert einzig auf einer Befragung der Mitarbeiter des Globus SB Warenhauses und der Aufbereitung der gewonnenen Informationen anhand der Grundsätze des Warenhauses. Aus dem mit diesen Informationen entwickelten Bewertungsschema sollte ein Analysekorridor aufgestellt werden, welcher die gewonnenen Daten, Ganzheitlichkeitsgesichtspunkte sowie organisatorische, ökologische und ökonomische Restriktionen miteinander verknüpft. In diesem Korridor sollte der Standpunkt des Globus SB Warenhauses auf einer Art Skala mit seinen Konkurrenten verglichen werden können. Mit Hilfe von „best case“ - und „worst case“ - Szenarien innerhalb des Analysekorridors sollten Entwicklungsstufen voneinander abgegrenzt und im Vergleich mit der Ist-Situation Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

¹²⁹ Ziele aus dem Konzeptpapier erstellt am 22. September 2005

¹³⁰ Dieser erste Konzeptentwurf dient der strukturellen Gliederung der bereits erfassten Informationen. Er wird im Laufe der Arbeit dem aktuellen Informationsstand angepasst. Auf diese Weise entsteht ein strukturierter Arbeitsplan, auf welchem die Bewertung aufbaut.

Abbildung 49: Erster Konzeptentwurf

Quelle: eigene Darstellung

Dieses erste Konzept umfasst eine umfangreiche Analyse der bereits vorhandenen Daten und Informationsflüsse innerhalb des Unternehmens Globus SB Warenhaus. Diese Informationen sind vor allem aus Informationsgesprächen mit den Verantwortlichen Mitarbeitern aus der Koordination in St. Wendel, dem Logistikzentrum in Bingen und den Leitern der Warenhäuser zusammengetragen worden. Die Abbildung 49 zeigt, dass die Verbesserungspotenziale anhand dreier Dimensionen aufgezeigt werden sollen: Information, Kommunikation und Technik. Diese drei Dimensionen untersuchen die Gebiete Sortimentspolitik, Kommunikationspolitik sowie Technikeinsatz. Auf diese Weise sollte eine mehrdimensionale Analyse der Geschäftsbeziehungen zwischen dem Warenhaus und den Lieferanten erfolgen. Diese Analyse sollte sich in dem sog. Analysekorridor wieder finden. Der Analysekorridor stellt ein theoretisches Konstrukt dar, in welchem die gegebenen Informationen gesammelt und ausgewertet werden. Dieser erste Konzeptentwurf

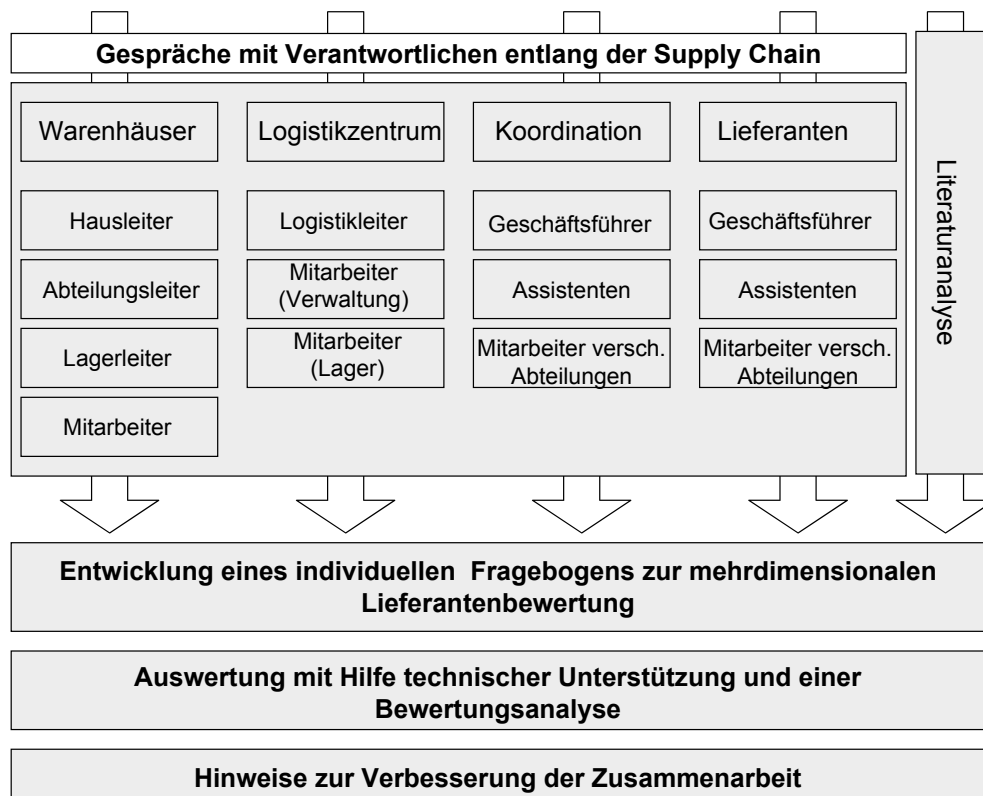
zielte einzig auf den Vergleich der Strukturen einzelner Unternehmen ab. Bald zeigte sich, dass ein mehrdimensionales Konzept auf dieser einfachen Analyse nicht aufbaubar ist. Die Analyse kann lediglich die Situation innerhalb eines Unternehmens aufzeigen und vergleichen. Der mehrdimensionale Ansatz liegt aber gerade darin, auch Lieferanten, Vorlieferanten und Kunden einzubeziehen. Das ursprüngliche Konzept wurde dahingehend erweitert und verändert, dass ein mehrdimensionaler Lieferantenbewertungsbogen entsteht (Abbildung 50 zeigt das entstandene überarbeitete Konzept). Auf diese Weise werden Lieferanten in den Prozess einbezogen und es können mit Hilfe der erzielten Ergebnisse Verbesserungsvorschläge, sowohl für das betreffende Unternehmen als auch die Lieferanten gegeben werden. In letzter Konsequenz hat dies natürlich auch Auswirkungen auf die Vorlieferanten und Kunden der Unternehmen.

Mit Hilfe dieses Lieferantenbewertungsbogens wird ein Instrument geschaffen, welches auf recht schnelle und einfache Weise die Situation eines Lieferanten im Vergleich zu seinen Konkurrenten darstellt. Mit Hilfe der Informationen aus einer Lieferantenbewertung können zielgerichtet Problemstellen in der Zusammenarbeit aufgezeigt und detailliert analysiert werden. So ist es möglich, die Zusammenarbeit langfristig zu verbessern und damit einen entscheidenden Vorteil gegenüber Mitbewerbern zu erzielen. In der Umsetzung des Konzeptes hat sich gezeigt, dass für die Erarbeitung eines mehrdimensionalen Bewertungsbogens weitaus mehr Dimensionen zu beachten und zu analysieren sind als anfangs angenommen. Auf der Basis dieser Erkenntnis wurden alle Informationen in Form von möglichen Bewertungskriterien gesammelt und anschließend in Gruppen zusammengefasst. So entstanden im entwickelten Bewertungsbogen letztlich insgesamt 6 Hauptgruppen, welche eine objektive Bewertung der Lieferanten möglich machen sollen. Innerhalb der Arbeit hat sich, an dem zu erstellenden Bewertungsschema, ebenfalls gezeigt, dass die Informationen welche von den Lieferanten benötigt werden, einen entscheidenden Teil der Bewertung charakterisieren.

Im Laufe der ersten Analyseschritte und in den Gesprächen mit den Verantwortlichen zeigte sich schnell, dass das erste Arbeitskonzept (siehe Abbildung 49) nicht so wie geplant umsetzbar ist. In eine mehrdimensionale Lieferantenbewertung müssen vor allem viele Mitglieder an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette einbezogen werden. So wurde das Konzept ausgebaut und anhand der neu gewonnenen Informationen validiert. Die folgende Abbildung 50 zeigt das überarbeitete Konzept

der mehrdimensionalen Lieferantenbewertung, nach welcher der Bewertungsbogen entstanden ist und die Auswertung der Lieferantenbewertung durchgeführt wurde.

Abbildung 50: Überarbeitetes Konzept

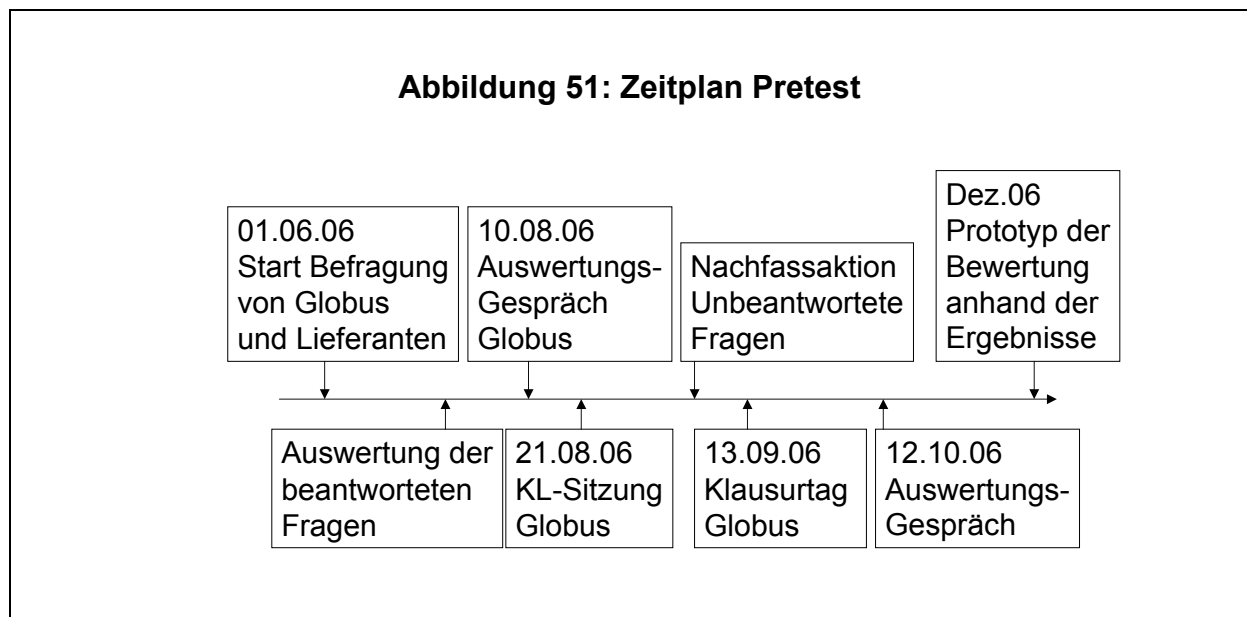


Quelle: eigene Abbildung

Aufgrund des überarbeiteten Konzeptpapiers, wurden die Oberziele präzisiert und mit den Verantwortlichen der beteiligten Unternehmen in folgende Projektziele spezifiziert:

- A. Aufbau einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertungsmöglichkeit, in welche Lieferanten und Abnehmer miteinbezogen werden und welche eine objektive Entscheidungshilfe für die Auswahl neuer bzw. die Verhandlungen mit vorhandenen Lieferanten darstellt.
- B. Datenbankbasierte Auswertungsmöglichkeit der Bewertungsergebnisse, welche die Basis für einen Vergleich der Lieferanten anhand der Gesamtergebnisse aber auch auf Hauptgruppen- oder Untergruppenebene ermöglicht.
- C. Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen innerhalb der Wertschöpfungskette sowohl für die Abnehmer als auch für die Lieferanten.

Um das überarbeitete Konzept planmäßig durchführen zu können, musste ein zeitlicher Rahmen mit festen Terminen erstellt werden. Da für die Durchführung des Konzeptes viele Termine mit Geschäftsführern und anderen Verantwortlichen stattfinden sollen, wurden bereits im Vorfeld die Terminplanungen danach gerichtet. Die Auswertungsgespräche stellen dabei einen wesentlichen Punkt der Arbeit dar, nur durch ausreichende Gespräche mit den Praxispartnern kann eine praxisnahe Ausrichtung verbunden mit einer wissenschaftlich fundierten Grundlage gewährleistet werden. Die folgende Abbildung 51 zeigt den Zeitplan vom Anfang des Pretest bis zum Abschluss der Arbeit in Form eines praxisnahen Konzeptes.



Quelle: eigene Darstellung

Der oben gezeigte Zeitplan verbindet die Durchführung und Auswertung des Pretest mit den Abstimmungsgesprächen¹³¹. Diese Vorgehensweise ist von großer Bedeutung, denn nur auf diese Weise ist es möglich, die praxisnahen Anforderungen, welche ein Unternehmen an eine Lieferantenbewertung hat, mit den wissenschaftlichen Anforderungen einer Forschungsarbeit zu verbinden.

6.2 Vorbereitung der Lieferantenbewertung / Erstellung der Bewertungsbögen (2. Phase)

Im Mittelpunkt der 2. Phase steht die Erarbeitung eines Fragebogens zur Lieferantenbewertung. Die einzelnen Schritte zur Fertigstellung dieses Fragebogens

¹³¹ Die zeitliche Planung stellt ein zentrales Merkmal des Projektmanagements dar. Vgl. Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (1996): S. 35

sind in der folgenden Abbildung 52 schematisch dargestellt und in den folgenden Kapiteln detailliert beschrieben.



Quelle: eigene Darstellung

Die Erstellung eines Fragebogens zur Lieferantenbewertung erfolgt in mehreren Schritten. Schritt 1 befasst sich mit der Bearbeitung der möglichen Bewertungskriterien (BK) dafür werden alle Aspekte, welche in einen Lieferantenbewertungsbogen aufgenommen werden können, notiert. Dies erfolgt zunächst ohne Sortierung. Alle möglichen Aspekte, welche aus persönlichen Gesprächen mit Verantwortlichen in einzelnen Warenhäusern, den Verantwortlichen im Logistikzentrum, Einkäufern in der Koordination aber auch aus verschiedenen Literaturquellen gewonnen wurden, werden einzeln erfasst. Nach dieser umfassenden Sammelphase werden die Bewertungskriterien im Schritt 2 in Kategorien grob vorsortiert. Folgende Kategorien ergaben sich nach dieser ersten Auswahl aus den Fragen:

- I. Qualität der angebotenen Leistungen,
- II. Qualität der erbrachten Leistungen,
- III. Lieferservice,
- IV. Innovationskraft,
- V. Kooperationsfähigkeit,
- VI. Volumen und Abhängigkeit,
- VII. Finanzkraft,
- VIII. soziale, ökologische und gesellschaftspolitische Kriterien.

Innerhalb dieser acht Kategorien wurden die insgesamt etwa 150 Bewertungskriterien gesammelt und in Gruppen geordnet. Anschließend wurden die BK auf inhaltliche Überschneidungen untersucht und so die Gruppen auf etwa 10 BK verdichtet. Abbildung 53 zeigt die erste Arbeitsfassung eines Teils des Bewertungsbogens.

Abbildung 53: erste Arbeitsfassung Bewertungsbogen

- | | | |
|--|------------------|---------------|
| 1. Hauptgruppe Lieferservice | Stand 03.02.2006 | Seite 1 von 1 |
| 1. Hauptgruppe: Lieferservice | | |
| a) Lieferflexibilität | | |
| Anzahl erfüllter Änderungen / Gesamtzahl der Änderungen | | |
| b) qualitätsbedingte Nachlieferungen | | |
| Anzahl der Nachlieferungen / Anzahl aller Lieferungen | | |
| c) Fehllieferungsquote | | |
| Anzahl beanstandeter Lieferungen / Anzahl aller Lieferungen | | |
| d) Mengentreue | | |
| Anzahl mengenmäßig korrekt ausgelieferter Aufträge / Anzahl aller Aufträge | | |
| e) Termintreue | | |
| Anzahl terminmäßig korrekt ausgelieferter Aufträge / Anzahl aller Aufträge | | |
| f) Lieferbereitschaft | | |
| bestellte Ware / gelieferte Ware | | |
| g) Lieferhäufigkeit | | |
| Anzahl möglicher Lieferungen innerhalb einer bestimmten Periode | | |
| h) Lieferzeit | | |
| Zeitspanne zwischen Auftragseingang und Wareneingang | | |
| i) Mindestabnahmemenge | | |
| Ja / Nein | | |
| j) zeitliche Entwicklung der Volumina | | |
| gestiegen / gleich bleibend / gefallen | | |

Quelle: eigene Darstellung (Stand Februar 2006)

Anschließend wurde jedes einzelne BK aufgrund der Zielvorstellungen der mehrdimensionalen Lieferantenbewertung auf ihre Anwendbarkeit und Beständigkeit vor dem Hintergrund der Zielsetzung und der Anforderungen des Globus SB Warenhauses bzw. eines Handelsunternehmens beleuchtet. Die Herausforderung bestand darin, aus der Vielzahl von Bewertungsmöglichkeiten ein einheitliches Kriterienmodell zu entwerfen, welches den vielfältigen Bedürfnissen der Organisation von Händlern und Lieferanten Rechnung trägt. Gleichzeitig muss dieser Bewertungsbogen aber auch von Übersichtlichkeit, Verständlichkeit, Praxisbezug und Konsistenz geprägt sein. Als Ergebnis blieben von den acht Gruppen noch sechs Hauptgruppen übrig, welche im folgenden genauer beschrieben werden

sollen. Als Untergruppen werden die den Hauptgruppen zugeordneten Bewertungskriterien genannt.

1. Lieferservice (Abschnitt 6.2.1),
2. Qualität (Abschnitt 6.2.2),
3. Innovation (Abschnitt 6.2.3),
4. Kooperationsfähigkeit(Abschnitt 6.2.4),
5. Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt (Abschnitt 6.2.5)
6. Discounter (Abschnitt 6.2.6).

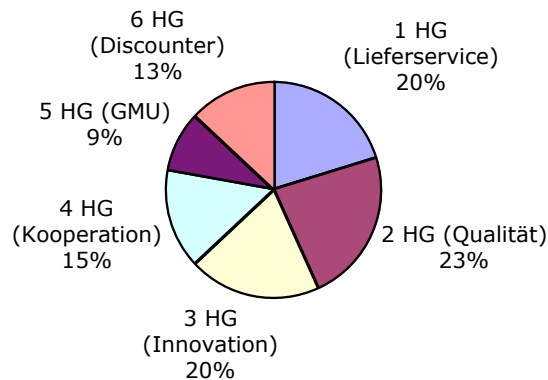
Die Gruppen „Qualität der angebotenen“ und „Qualität der erbrachten Leistungen“ wurden unter der Hauptgruppe „Qualität“ zusammengefasst. Die Gruppe Soziale, ökologische und gesellschaftspolitische Kriterien wurde zur 5. Hauptgruppe Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt (GMU). Die Gruppe „Volumen und Abhängigkeit“ wurde zunächst in die vorläufige Gruppe „Finanzen“ integriert. Den einzelnen BK dieser kurzfristigen Gruppe Finanzen wurden Antwortmöglichkeiten zugeordnet. Dabei stellte sich heraus, dass diese Hauptgruppe zu spezifische Fragen beinhaltete, welche sehr wahrscheinlich von den Lieferanten nicht beantwortet werden können und welche keinen Informationsgewinn für die Bewertung bringen. Die Hauptgruppe Finanzen, in welcher sich Fragen nach der Cashflow-Rendite, der Kompetenz des Managements, dem Deckungsbeitrag, dem Preisniveau, der Entwicklung der Durchschnittspreise, der Umsatzrendite, der Preisstabilität, Marktanteilen oder Subventionen auf Produkte befanden, wurde aus diesem Grund aus der Bewertung herausgenommen. Sie dient nicht dem Ziel der Lieferantenbewertung, die objektive Leistung eines Lieferanten abzubilden. Die Bewertung beispielsweise des Deckungsbeitrages ist in dem geplanten Schema nicht möglich, denn dieser Wert kann nicht gewichtet in eine Bewertung eingebracht werden. Nach einigen weiteren Diskussionen mit den Mitarbeitern des Unternehmens Globus wurde eine endgültige sechste Hauptgruppe in den Bewertungsbogen aufgenommen. Diese beschäftigt sich mit dem Angebot bei Discountern. So entstand die erste Fassung des Lieferantenbewertungsbogens mit 6 Hauptgruppen.

Um eine praxisnahe Anwendbarkeit der Lieferantenbewertung zu gewährleisten, wurde im Schritt 3 eine Gewichtung der einzelnen BK sowie der 6 Hauptgruppen vorgenommen. Die relative Gewichtung, die von Branche zu Branche und eventuell auch von Produkt zu Produkt verschieden sein kann, soll die Bedeutung der jeweiligen Gruppen und Bewertungskriterien zum Ausdruck bringen. Ein

Lieferantenmerkmal erhält dann eine hohe Gewichtung, wenn es für die Lieferantenauswahl eine wichtige Rolle spielt. Die Summe aller Gewichte muss sich sowohl auf der Hauptgruppenebene als auch auf der Untergruppenebene jeweils zu 100 (bzw. in einer anderen Skalierung zu 1) ergeben.¹³²

Die einzelnen Hauptgruppen sowie die einzelnen BK wurden mit einer Gewichtung versehen. Jeder Hauptgruppe sowie jeder einzelnen Antwort der BK wurde eine Gewichtung zugeordnet, dies geschah in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Globus Hauses. Die Gewichtung der einzelnen Gruppen wurde für den Pretest von den drei, in den Prozess involvierten Geschäftsführern der Globus SB Warenhauses Holding, festgelegt. Die Gewichtungen dienen dazu, den Kriterien das nötige Verhältnis von sehr wichtig für das Unternehmen zu eher unwichtig für das Unternehmen abzustufen. Auf diese Weise konnte bereits in diesem Vorstadium des Pretest festgestellt werden, ob Fragen aus dem Bewertungsbogen herausgenommen werden sollten, da sie aus Sicht der Verantwortlichen keine oder nur eine sehr geringe Bedeutung für die Bewertung eines Lieferanten hatten. Hier stellte sich auch heraus, dass einige Fragen nur zu Auswertungszwecken genutzt werden können, aber nicht direkt in die Bewertung eingehen sollten. Auf diese einzelnen Auswertungsfragen wird im folgenden Abschnitt genauer eingegangen. Die folgende Abbildung 54 zeigt die Gewichtung der sechs Hauptgruppen der drei Geschäftsführer. Die Werte wurden jeweils mit Hilfe der Durchschnittswertberechnung ermittelt.

¹³² Janker, Christian, G (2002): S. 253

Abbildung 54: Gewichtung der Hauptgruppen (Pretest)

n = 3

Quelle: eigene Abbildung

Wie die Abbildung 54 zeigt, werden die Hauptgruppen Lieferservice und Innovation mit jeweils 20 % und die Hauptgruppe Qualität mit 23 % als wichtiger eingeschätzt als die Hauptgruppen Kooperation (15 %), Discounter (13 %) und Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt (9 %). Die 5. Hauptgruppe, welche sich mit den sog. Soft Skills eines Unternehmens beschäftigt wird mit 9 % relativ gering zu den anderen Hauptgruppen eingeschätzt. Dass diese Hauptgruppe mit Fragen nach der Mitarbeitermotivation, Umweltschutzaspekten oder gesellschaftspolitischem Status fast 1/10 der Bewertung ausmacht zeigt jedoch, dass diese Faktoren für Unternehmen wichtig sind bzw. das erwartet wird, dass diese Aspekte in Zukunft immer wichtiger werden. Diese Gewichtungswerte der Hauptgruppen und der einzelnen Kriterien beeinflussen das Gesamtergebnis der mehrdimensionalen Lieferantenbewertung maßgeblich. Als Beispiel für die Beeinflussung der Gewichtungen in der Bewertung sollen an dieser Stelle die möglichen Antworten der Frage 2a (Betreuung durch den Lieferanten für den Einkauf) gegenübergestellt werden. Für diese Frage gibt es 6 verschiedene Antwortmöglichkeiten, diese richten sich nach dem Schulnotenprinzip von sehr gut bis mangelhaft bzw. nicht vorhanden. Den Antwortmöglichkeiten sind folgende Punkte zugeordnet: sehr gut (1 Punkt), gut (0,8), befriedigend (0,6), ausreichend (0,4), ungenügend (0,2), mangelhaft bzw. nicht vorhanden (0 Punkte). Die Frage 2a ist in der Hauptgruppe 2 mit einer Gewichtung von 6 versehen. Die Hauptgruppe 2 ist im Bewertungsbogen mit einer Gewichtung von 23 versehen. Erhält der Lieferant für die Frage 2a eine 0,8 ergibt sich daraus für

die Untergruppe eine Punktzahl von 4,8 ($0,8 \cdot 6 = 4,8$). Dieses Ergebnis wird mit 23 (Gewichtung der Gruppe 2) multipliziert und durch 100 geteilt und es ergibt sich ein Wert von 1,104 ($4,8 \cdot 23 / 100$). Die Antwort „gut“ der Frage 2a trägt demnach mit 1,104 Punkten zum Gesamtergebnis des Lieferanten bei. Beantwortet der Lieferant diese Frage mit „ungenügend“, ergibt sich nach dieser Rechnung ein Wert von 0,276. Die Spanne der möglichen Punkte für diese Frage liegt bei der vorhandenen Gewichtung zwischen 1,38 (Antwort sehr gut) und 0 (Antwort mangelhaft). Verändert sich die Gewichtung der Frage um nur einen Prozentpunkt nach oben (6 auf 7), können 1,61 Punkte erreicht werden. Erhöht sich die Gruppengewichtung gleichzeitig um einen Prozentpunkt können hier 1,68 Punkte erreicht werden. Aus diesem Beispiel zeigt sich die Wichtigkeit der richtigen Gewichtung für jedes einzelne Bewertungskriterium und jede Hauptgruppe. Eine Erhöhung um jeweils einen Prozentpunkt bewirkt eine 21% Steigerung des Ergebnisses der einzelnen Frage.¹³³

Jede Veränderung innerhalb der Gewichtungen verändert das Gesamtergebnis für einen Lieferanten je nach individuellen Stärken und Schwächen in eine positive oder negative Richtung. Die folgende Tabelle 11 zeigt die Angaben der Geschäftsführer zur Gewichtung der sechs Hauptgruppen für den Pretest detailliert.

Tabelle 11: Gewichtung der Hauptgruppen Pretest

	GF ¹³⁴ 1	GF 2	GF 3	Ø
1. Hauptgruppe Lieferservice	20	20	20	20
2. Hauptgruppe Qualität	19	20	30	23
3. Hauptgruppe Innovation	20	20	20	20
4. Hauptgruppe Kooperation	20	10	15	15
5. Hauptgruppe GMU	12	5	10	9
6. Hauptgruppe Discounter	9	25	5	13
Summe	100	100	100	100

Quelle: eigene Darstellung

¹³³ Hier gerechnet am Beispiel der Frage 2a: Gewichtung 6 (BK) und 23 (HG) ergibt eine Punktzahl von 1,38 bei der Antwort „sehr gut; Gewichtung 7 (BK) und 24 (HG) ergibt eine Punktzahl von 1,68 bei der Antwort „sehr gut“. Dies entspricht einer Steigerung um 21,7 %

¹³⁴ GF = Geschäftsführer

Wie der Tabelle 11 zu entnehmen ist, variieren die Angaben vor allem bei den Hauptgruppen Qualität, GMU und Discounter. Dies ist damit zu erklären, dass die drei Geschäftsführer aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens kommen und somit beispielsweise der Verkauf der Waren bei einem Discounter weniger wichtig erscheint, weil diese Warengruppe für den Discounterbereich uninteressant ist.

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Hauptgruppen genau beschrieben und die Fragen der Hauptgruppen erläutert. Dabei bezeichnen die Nummerierungen der Fragen jeweils die Hauptgruppe, in welcher sich die Frage befindet und von wem die Frage beantwortet wird. Abbildung 55 macht dies deutlicher.

Abbildung 55: Nummerierung der Fragen, exemplarisch

1aG	1 Frage der ersten Hauptgruppe a Frage eins dieser Hauptgruppe G Frage zu beantworten vom Globus
2eL	2 Frage der zweiten Hauptgruppe e Frage vier dieser Hauptgruppe L Frage zu beantworten vom Lieferanten
4IG1	4 Frage der vierten Hauptgruppe I Frage zwölf dieser Hauptgruppe G Frage zu beantworten vom Globus 1 Unterfrage der Frage 4IG

Quelle: eigene Abbildung

Eine exakte Nummerierung der einzelnen Fragen ist vor allem vor dem Hintergrund der praktischen Umsetzung dieses Konzeptes von größter Wichtigkeit. Denn nur mit eindeutigen Zuordnungen können Datenbanken gefüllt und fehlerfreie Auswertungsangaben gemacht werden. Aus diesem Grund wurde auf die Nummerierung der einzelnen Fragen große Rücksicht genommen. Die Nummerierung ist an einigen Stellen lückenhaft, beispielsweise existiert keine Frage mit der Nummer 1b. Dies ist auf den Entwicklungsprozess des Fragebogens zurückzuführen und hat keinerlei Einfluss auf die Korrektheit der Ergebnisse.

6.2.1 Hauptgruppe: Lieferservice

Die Hauptgruppe Lieferservice wurde bewusst als erste Hauptgruppe definiert. Der Lieferservice ist neben der Qualität der angebotenen Leistungen eines der herausragenden Kriterien bei einer Lieferantenbewertung¹³⁵. Die später erfolgten und unten dargestellten Gewichtungseinteilungen werden diese Aussage noch bekräftigen. Die einschlägige nationale sowie internationale Literatur zum Thema Lieferantenbewertung beinhaltet immer auch einen Punkt Lieferservice.

Für die meisten Abnehmer zählt damit der Lieferservice zu den kritischsten Leistungsmerkmalen eines Lieferanten. Dies gilt lange nicht mehr nur für Just-In-Time-Lieferanten. Die Dienstleister, in diesem Fall die Hersteller oder Lieferanten, werden von den Abnehmern vor allem daran gemessen, ob sie ihre Leistung zu der vereinbarten Zeit erbringen und der vereinbarte Zeitrahmen mit allen Restriktionen eingehalten wurde. Darüber hinaus hat der Lieferservice meist einen direkten Bezug zum finanziellen Erfolg des Abnehmers. Ein mangelnder Lieferservice zieht im schlimmsten Fall Bestandslücken und damit unzufriedene und eventuelle nicht wiederkommende Kunden nach sich. Im Fall eines Handelsunternehmens fallen neben hohen administrativen Kosten auch der entfallene Gewinn aus den Bestandsfehlmengen an. Unter Lieferservice wird in der Literatur und auch im Rahmen dieser Arbeit nicht nur die rechtzeitige und qualitativ einwandfreie Leistungserstellung und -übermittlung des Herstellers an seine Kunden verstanden. Zu den Parametern des Lieferservice gehören u. a. auch:

- Lieferzeit,
- Lieferhäufigkeit,
- Lieferbereitschaft,
- Lieferzuverlässigkeit,
- Lieferungsqualität,
- Lieferflexibilität,
- Auftragsmodalitäten,
- Lieferungsmodalitäten.¹³⁶

¹³⁵ vgl. auch Kapitel 4.1

¹³⁶ vgl. auch Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 129

Fragen der 1. Hauptgruppe Lieferservice:

1aG) Wie viele Warenannahmen werden verweigert?

1aG2) Bitte nennen Sie die Gründe für die Verweigerung und die Häufigkeit der aufgeführten Gründe!

Die Anzahl verweigerter Annahmen ist ein Zeichen für die Qualität der Lieferungen, die Qualität des Lieferweges und die Wertschöpfungskette des Lieferanten. Kommt eine relativ hohe Anzahl von Lieferungen nicht in dem gewünschten Zustand beim Markt an, ist das Qualitätssicherungssystem des Lieferanten mangelhaft. Die Gründe für die Verweigerung werden abgefragt, weil ein Unterschied darin besteht, ob die Waren aus immer dem gleichen Grund oder immer mit verschiedenen Gründen abgelehnt werden.

1cG) Wie lange beträgt die vertraglich vereinbarte Regellieferzeit?

Die Lieferzeit ist ein Indikator für eine funktionierende Wertschöpfungskette des Lieferanten. Sie misst die Zeit zwischen Bestelleingang und dem Termin der Anlieferung und resultiert aus der Auftragsbearbeitungszeit, der Produktion, Kommissionierung, Verpackung, Verladung und dem Transport. Es scheint, dass Just-In-Time-Lieferanten hier einen Vorteil gegenüber „normalen“ Lieferanten haben, dies ist aber nicht der Fall, da es auch bei Just-In-Time-Lieferanten zu Verzögerungen kommen kann.

1dG) Bitte geben Sie die Liefertermintreue an!

Die Termintreue ist ebenfalls ein Wert der Lieferzuverlässigkeit. Sie bildet ab, ob das Produkt zum gewünschten Zeitpunkt an den gewünschten Ort geliefert werden konnte. Mengen- und Termintreue sind Indikatoren für die Vertrauenswürdigkeit eines Lieferanten.

1eG) Bitte geben Sie die Lieferquote an!

Die Lieferquote ist ein Wert, welcher der Lieferzuverlässigkeit zuzuordnen ist. Durch ihn wird die Befriedigung der Kundennachfrage dargestellt, da sie den Anteil der in einer bestimmten Zeit lieferbaren Waren an der Gesamtzahl der bestellten Waren misst.

1fL) Bitte geben Sie an, wie oft Sie innerhalb einer Woche bei entsprechendem Bedarf liefern könnten!

Dieser Wert ist ein Indikator dafür, wie häufig Nachbestellungen bei einem Lieferanten möglich sind. Bei einer höheren Lieferhäufigkeit ist der Abnehmer nicht gezwungen, ein großes Pufferlager aufrecht zu erhalten.

1gL) Haben Sie eine Mindestabnahmemenge?

Dieser Wert ist vor allem für Warenhäuser mit relativ kleinen Lagerflächen von großer Bedeutung. Mindestabnahmemengen können hier zu unnötiger Raumkapazitätsbindung führen.

1hL) Welche der folgenden Produkte bieten Sie an: Produkte mit einem Biozertifikat, naturbelassene Produkte, Functional Food, konventionelle Produkte?

Die Produktvielfalt ist ein Qualitätsindiz für einen Lieferanten. Kann er mehrere Produkte anbieten und für verschiedene Produkte eine entsprechende Lieferkette stellen, kann dies ein Zeichen für einen optimalen Lieferservice des Lieferanten sein.

6.2.2 Hauptgruppe: Qualität

Die Qualität der Waren und Leistungen ist ein entscheidender Faktor bei der Auswahl eines Lieferanten. Als eines der wichtigsten Hauptkriterien überprüft die Qualitätsleistung, inwieweit der Lieferant die qualitativen Leistungsanforderungen für die Dauer der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung erfüllen kann.¹³⁷ Unter dem Begriff Qualität wird allgemein die Güte und Beschaffenheit eines Gutes oder einer Dienstleistung verstanden. Die Qualitätsnorm ISO 8402¹³⁸ versteht unter Qualität die anhand vorgegebener Qualitätsnormen, Standards, vereinbarten Zielvereinbarungen oder erwarteten Merkmalen handlungs- und ergebnisorientiert gemessene Eigenschaft einer Einheit, eines Produktes oder einer Dienstleistung, eines Prozesses oder einer gesamten Organisation oder Organisationseinheit.¹³⁹ Gabler definiert die Qualität wie folgt: "Güte eines Produktes (Sach- oder Dienstleistung) im Hinblick auf seine Eignung für den Verwender. Qualität ist ein Gesamteindruck aus Teilqualitäten, die sich bei jeder differenzierbaren Eigenschaft eines Produktes bilden lassen. Der Qualitätsbegriff kann subjektiv oder objektiv interpretiert werden."¹⁴⁰

¹³⁷ Janker, Christian G. (2004): S. 88

¹³⁸ vgl: Veröffentlichungen der ISO Normen unter www.iso.org, ISO Norm 8402: <http://www.iso.org/iso/en/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=20115&showrevision=y>, Stand: 11.05.2007 und vgl. Gump, Gunther B. / Wallisch, Franz (1995): S: 201

¹³⁹ Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 97

¹⁴⁰ Gabler Wirtschaftslexikon (1997): S. 3161

Die Qualität der Waren ist, wie auch die spätere Gewichtung zeigt, neben dem Lieferservice eines der beiden entscheidenden Merkmale einer Lieferantenbewertung. Qualität wird vielfach bereits durch gesetzliche Vorschriften wie Zertifizierungen gefordert. Aus diesem Grund ist in einer Lieferantenbewertung zu erwarten, dass diese Hauptgruppe im Vergleich zu den anderen fünf Hauptgruppen eine hohe Punktzahl erreicht. Da die Qualität der Waren auch durch den Endverbraucher subjektiv wie objektiv wahrgenommen werden kann, sind die Abverkaufszahlen auch ein Indiz für die Qualität der Waren.

Fragen der 2. Hauptgruppe Qualität:

2aG) Wie schätzen Sie die Betreuung durch den Lieferanten für den Einkauf ein?

2bG1) Wie bewerten Sie den Außendienst des Lieferanten?

2bG2) Wie bewerten Sie den eingesetzten Service des Lieferanten im Warenhaus?

2bG3) Wie bewerten Sie den Retourenservice?

2cG) Wie schätzen Sie den Kundendienst in Bezug auf die logistische Betreuung ein?

Der Kundendienst des Lieferanten zum Händler ist ein entscheidender Qualitätsfaktor. Er ist ein Indikator für eine reibungslose Kommunikation und eine effiziente Abwicklung der Geschäftsvorfälle zwischen Lieferant und Globus. Die Frage nach dem Kundendienst teilt sich in verschiedene Einzelfragen (Betreuung für den Einkauf, Außendienst, eingesetzter Service, Retourenservice und logistische Betreuung) da der Kundendienst für die Bereiche unterschiedlich gut sein kann.

2dL) Welche Kommunikationswege bevorzugen Sie zur Datenübermittlung?

Die genutzten Kommunikationswege sind entscheidend für eine reibungslose Kommunikation zwischen Lieferant und Unternehmen. Durch die Kommunikationswege kann der Arbeitsaufwand entscheidend beeinflusst werden. Diese Frage ist eine Auswahlfrage. Die Lieferanten können ankreuzen, welche der vorgeschlagenen Wege sie nutzen und sollen dies auch mit einer Wichtigkeit bewerten.

2eL) Welche EDI-Nachrichtenarten nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?

Die EDI-Nachrichtenarten erleichtern die Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Unternehmen erheblich. Durch die automatischen Datenübertragungsarten kann Arbeitszeit gespart und Fehlerpotenzial vermindert werden.

2fL) Sind Sie SINFOS - Nutzer?

Das Nutzen des SINFOS - Datenstammes führt zu optimierten Geschäftsprozessen zwischen Industrie und Handel, indem die Artikelstammdaten multilateral ausgetauscht werden.

2gL) Nutzen Sie das Globus - Extranet?

Das Globus - Extranet wurde dazu entwickelt, die Kommunikationswege zwischen den Geschäftspartner zu verkürzen, den Lieferanten Informationen zur Verfügung zu stellen und Informationen von den Lieferanten zu erhalten. Das Nutzen des Globus - Extranets bringt somit sowohl für den Globus als auch für die Lieferanten Vorteile.

2hG1) Wie bewerten Sie die Stammdatenqualität in Bezug auf Richtigkeit und Vollständigkeit?

2hG2) Wie bewerten Sie die in SINFOS abgestellten Daten?

Die Stimmigkeit der Stammdaten ist für einen reibungslosen Ablauf der Geschäfte zwischen Lieferant und Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Damit einhergehend ist die Qualität der Stammdaten, welche im SINFOS - Pool abgestellt werden. Nur vollständige und richtige Angaben in SINFOS stellen eine Verbesserung des Wertschöpfungskettenprozesses dar.

2iG) Werden Stammdatenänderungen vom Lieferanten zeitnah an das Unternehmen weitergegeben?

Wenn Stammdatenänderungen nicht rechtzeitig gemeldet werden, führt dies zu Verzögerungen im Geschäftsablauf und einem erhöhten Arbeitsaufwand.

2jG) Wie termingerecht werden Zahlungen (z. B. Bonuszahlungen) vorgenommen?
Das termingerechte Zahlen der Rechnungen z. B. über Bonuszahlungen ist für das Warenhaus zum einen als Vertrauensfaktor wichtig und zum anderen ein wichtiger Liquiditätsfaktor.

2kG) Wie oft müssen Rechnungen aufgrund von Lieferantenfehlern manuell nachgeprüft werden?

Das manuelle Prüfen der Rechnungen erfordert einen erheblichen Mehraufwand für das Warenhaus und damit verbundene erhöhte Kosten.

2lG) Wie bewerten Sie das Fehllieferungsrisiko aufgrund von Produktionsausfällen beim Lieferanten?

Diese Frage soll ermitteln, ob eine kontinuierliche Warenversorgung mit den vorhandenen Produktionsanlagen gewährleistet ist. Sie fragt nach dem Fehllieferungsrisiko aufgrund von Produktionsausfällen jeglicher Art.

2mG) Können Produkte immer geliefert werden bzw. bei Nachbestellungen immer rechtzeitig geliefert werden?

Die Lieferfähigkeit ist gerade bei Produkten, welche neu auf dem Markt sind, von großer Bedeutung. Neue Produkte ziehen Kunden an und müssen immer präsent sein. Ein Lieferproblem kann hier zu großen Kundenverlusten durch Unzufriedenheit der Kunden kommen.

2nL) Welche Zertifizierungen sind in Ihrem Unternehmen vorhanden?

Zertifizierungen zeigen wie wichtig dem Lieferanten die Sicherung der Qualität ist. Jeder Lieferant sollte wenigstens eine der genannten Qualitätszertifizierungen haben. Einige Zertifizierungen sind für bestimmte Bereiche vorgeschrieben und müssen somit vorliegen.

2oL) Ist bei Ihnen ein internes Qualitätsentwicklungssystem vorhanden?

Ein internes Qualitätssicherungssystem zeigt die Bemühungen des Lieferanten, seine interne Qualität auf einem hohen Niveau zu halten. Im Gegensatz zu Frage 2n kann jeder Lieferant, unabhängig von der Größe oder des Umsatzes, ein internes QS-System pflegen.

2pG) Wie bewerten Sie die Flexibilität des Lieferanten auf Änderungswünsche?

In dieser Frage bezieht sich die Flexibilität nicht nur, wie in Frage 1a, auf die Lieferungen, sondern auf die allgemeine Flexibilität des Lieferanten auf Änderungswünsche wie z. B. auf Liefermengenreduzierungen zu reagieren.

6.2.3 Hauptgruppe: Innovation

Die Hauptgruppe Innovation erfasst die Möglichkeiten eines Lieferanten, neue Techniken und Fortschritte in den Verfahrensablauf zu integrieren. Ebenso stellen sie die Möglichkeiten eines Lieferanten dar, sich an Entwicklungen anzupassen und Verbraucherwünschen zu entsprechen. Des Weiteren verfügen Lieferanten oft über eigene Marktkenntnisse, Forschung und Entwicklung sowie Produkt- und Verfahrensinnovationen, diese sollten von den Abnehmern nicht ungenutzt bleiben. Kompetenzen können im Sinne einer mehrdimensionalen Zusammenarbeit ausgetauscht und in die eigene Wertschöpfung übernommen oder auch gemeinsam erweitert werden. Die Möglichkeit und der Wille der Lieferanten zu Innovationen und der positiven Einstellung zu technischen Fortschritten sind für die partnerschaftliche Entwicklung einer gemeinsamen Wertschöpfungskette unverzichtbar. In einer

Studie¹⁴¹ wurde nachgewiesen, dass unter 198 Unternehmen der Lebensmittelbranche für den italienischen Markt die Höhe der Technologieinvestitionen und der Erwerb entsprechender Innovationskompetenz die Beziehung zwischen Lieferant und Abnehmer wesentlich bestimmen.¹⁴² Vor allem die strategische Bedeutung der Innovationsleistung wird damit empirisch bestätigt.

Eigenschaften von Innovationen sind nach Gabler u. a.:

- Mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehende Neuerungen.
- Neuheit oder (Er-)Neuerung eines Objekts oder einer sozialen Handlungsweise, mindestens für das betrachtete System.
- Veränderung und Wechsel durch die Innovation in und durch die Unternehmung, d. h. Innovation muss entdeckt/erfunden, eingeführt, genutzt, angewandt und institutionalisiert werden.
- Leitvorstellung bzw. Denkhaltung von Unternehmern und Managern, bei innovativen Unternehmen finden Neuerungen ihren Niederschlag in der Unternehmens- und Produktpolitik.
- Innovation bzw. technischer Fortschritt ist das erklärende Moment, warum eine Produktionsfunktion eine nächst höhere Stufe der wirtschaftlichen Entwicklung oder des Wachstums erreicht.
- Erstmalige kommerzielle Nutzung einer Neuerung in der Wirtschaft.
- Phasen des Innovationsprozess (nach Schumpeter): a) Erfindung (Invention); b) erstmalige Nutzung (Innovation); c) Verbreitung (Diffusion durch Imitation).¹⁴³

Fragen der 3. Hauptgruppe Innovation

3aL) Wie hoch ist Ihre Innovationsaufwandsquote?

Die Innovationsaufwandsquote betrachtet nicht nur die offiziell ausgewiesenen Forschungs- und Entwicklungskosten, sondern auch Innovationen aus den

¹⁴¹ Petroni, Alberto / Panciroli, Barbara (2002): S. 135ff

¹⁴² Bei den ausgewerteten Lieferanten wurde festgestellt, dass die Übertragung von Verantwortung an den Lieferanten in direktem Zusammenhang mit seiner Innovationsfähigkeit steht. Die innovativen Fähigkeiten belaufen sich nicht nur auf Produkt- und Prozessinnovationen, sondern auch auf Fähigkeiten der Mitarbeiter und auf einer innovationsorientierten Kultur.

¹⁴³ Gabler Wirtschaftslexikon (1997): S. 1898f

Bereichen Marketing, Einkauf, Produktion, Service, Vertrieb aber auch EDV, Finanzen, Personal, Management. Der Unterschied zu Frage 3h besteht darin, dass hier ein allumfassender Wert erfragt werden soll. („Forschung ist die Umwandlung von Geld in Wissen, während Innovationen die Umwandlung von Wissen in Geld darstellen“¹⁴⁴).

3bG) Wie hoch schätzen Sie die Innovationsfreudigkeit des Lieferanten in Bezug auf die Neuentwicklung von Produkten in der Branche ein?

Die Häufigkeit der Innovationen ist noch kein Indiz für die Häufigkeit gelungener Innovationen. Diese Frage soll hier trotzdem Verwendung finden, da Innovationen ein Indiz für Forschung und Entwicklung sind. Diese Frage bezieht sich auf neue Innovationen auf dem Markt. Wohingegen sich die nächste Frage auf neue Innovationen für den Lieferanten bezieht.

3cG) Wie schätzen Sie die Anzahl der Produktneuheiten des Lieferanten im Vergleich zu seinen Konkurrenten ein?

Diese Frage richtet sich an Innovationen für den Lieferanten. Sie soll darstellen, wie hoch die Bereitschaft im Vergleich zu den direkten Wettbewerbern ist, Innovationen des Marktes aufzunehmen.

3dL) Wie hoch ist die Erfolgsrate neuer Artikel bei Ihnen?

Diese Frage zum Themenkomplex neue Artikel / Innovationen fragt ab, wie erfolgreich neue Artikel des Lieferanten noch im gesamten Markt sind. Neue Artikel umfassen in diesem Fall wirklich neue Artikel (Innovationen), Line extensions (Erweiterungen einer Linie) und Relaunches.

3eL) Geben Sie an, wie viele Ihrer Produktinnovationen beim Globus SB Warenhaus gelistet sind!

Produktinnovationen sind für ein Warenhaus vor allem für die Kundenzufriedenheit von Bedeutung. Die Kunden wollen neue Produkte kaufen und werden durch die Medien darin noch bekräftigt. Gelungene Produktinnovationen steigern das Image. An dieser Stelle muss darauf geachtet werden, dass nur wirkliche Innovationen gewertet werden. Diese Frage des Themenkomplexes „Neue Artikel“ fragt ab, wie viele neue Artikel im abfragenden Unternehmen noch gelistet sind.

3fG) Wie hoch ist die Erfolgsquote der Innovationen des Lieferanten in den letzten 24 Monaten?

¹⁴⁴ Leitner, Karl Heinz (2001): S. 13

Die Erfolgsquote hinterfragt, wie erfolgreich Innovationen im Markt sind. Hier wird ganz konkret ermittelt, welche Innovationen nach 24 Monaten noch im Markt sind. Da es gerade im Food - Sektor viele Innovationen gibt, die auch schnell wieder verschwinden, wird diese temporäre Frage in den Bewertungsbogen aufgenommen.

3gL) Wie hoch sind die Ausgaben für Personalentwicklung gemessen am Gesamtumsatz?

Dieser Wert stellt den Drang der Lieferanten dar, qualifizierte Mitarbeiter einzustellen bzw. die Mitarbeiter durch Weiterbildungen zu fördern.

3hL) Wie hoch sind die Ausgaben für Marktforschung gemessen am Gesamtumsatz?

Dieser Wert spiegelt den Willen eines Lieferanten wider, in Marktforschung zu investieren und ist deshalb ein Indikator für Innovationsfreudigkeit.

3iL) Welche Lieferformen können Sie anbieten?

Je flexibler der Lieferant ist, desto besser kann er in das Logistikkonzept des Warenhauses eingebunden sein. Kann ein Lieferant über mehrere Wege liefern, ist die Wahrscheinlichkeit für ihn, die optimale Lieferform zu finden, höher.

3jL) Praktizieren Sie aktiv CRP (Continuous Replenishment Program) mit einem Handelsunternehmen?

Durch CRP soll eine kontinuierliche Warenversorgung entlang der gesamten Wertschöpfungskette gewährleistet werden. Die Bestandsverantwortung liegt beim Lieferanten. CRP fähige Lieferanten gewährleisten einen reibungslosen Verlauf der Lieferungen. Bedingung ist, dass EDI - Nachrichtenarten übermittelt werden.

3kL) Ist eine Verrechnung über EDEKA möglich?

Die Verrechnung über EDEKA erleichtert die Konditionsprozesse erheblich.

3lL) Können Konditionen direkt über EDEKA eingezogen werden?

Diese Frage wird nur gestellt, wenn Frage 3k mit „Ja“ beantwortet wurde. Wenn Konditionen direkt über EDEKA eingezogen werden können, erleichtert dies den Prozessweg und spart Arbeitszeit und Geld.

3mL) Arbeiten Sie in einer Form mit der GS1 Germany zusammen?

Die Zusammenarbeit mit der GS1 Germany zeigt den Willen des Lieferanten, schnell auf Marktverbesserungen im logistischen Bereich zu reagieren und sich in diesem Gebiet auf dem aktuellen Stand zu halten (z. B. durch Tagungen, Kongresse, etc.).

6.2.4 Hauptgruppe: Kooperationsfähigkeit

Im Allgemeinen ist die Bedeutung der Kooperationsfähigkeit des Lieferanten für die Bereitschaft, dem Abnehmer umfassende Informationen über sein Unternehmen sowie seine Produkte mitzuteilen, eine wichtige Voraussetzung, die sich unter anderem in der Kommunikationsbereitschaft ausdrückt. Für den Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit ist allerdings ein gegenseitiger Informationsaustausch notwendig. Bei strategischen Beschaffungsentscheidungen ist zudem die Bereitschaft zum Know-how Transfer zu analysieren, insbesondere wenn gemeinsame Entwicklungsprojekte geplant oder in Zukunft denkbar sind.¹⁴⁵ Die Bedeutung von Kooperationen zwischen den Abnehmern, den Einkäufern, der Industrie und den Lieferanten ist sehr hoch. Dies findet sich immer wieder in Fachartikeln und Veröffentlichungen über Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette wieder.¹⁴⁶ Kooperationen zwischen Einkäufern des Handels und deren Lieferanten laufen dagegen sehr oft viel spartanischer ab, um nicht zu sagen, sie begrenzen sich oft auf ein paar einzelne kooperative Maßnahmen (Stichwort ECR oder CPFR) und kurzfristige Pilotprojekte. Kooperationen werden aber auch und vor allem im Handel immer wichtiger und gewinnen zunehmend an Bedeutung, wie folgende Tendenzen zeigen:

- Wertschöpfungsketten und Prozesse werden komplexer.
- Kooperationsvereinbarungen werden zunehmend über Unternehmensgrenzen hinweg getroffen.
- Die Entwicklung von Innovationen wird immer kostspieliger.
- Die Erfolgsaussichten für Innovationen sinken in einem immer größeren Wettbewerb.
- Lieferanten werden zu Wettbewerbern untereinander.
- Lieferanten delegieren eigene Funktionen häufig an eigene Zulieferer und dritte Dienstleister.¹⁴⁷

Die Kooperation zwischen den Abnehmern und den Lieferanten ist für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung. Hierzu zählen

¹⁴⁵ Sarkis, Joseph / Talurri, Srinivas (2002): S. 2

¹⁴⁶ Als Beispiel können hier Veröffentlichungen und Forschungsprojekte in den Gebieten SCM und SRM genannt werden.

¹⁴⁷ Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004): S. 155

auch das Auftreten des Lieferanten bei Problemen, Problemlösungsstrategien oder die Verständlichkeit der Konditionen.

Fragen der 4. Hauptgruppe Kooperationsfähigkeit

4aG) Wie bewerten Sie das Auftreten des Lieferanten bei auftretenden Problemen?

4bG) Wie bewerten Sie die Qualität der angebotenen Leistungen?

4dG) Wie bewerten Sie den Informationsaustausch bei anstehenden Problemen?

4eG) Wie bewerten Sie die offene Kommunikation bei Krisen bzw. schwierigen Situationen?

4fG) Wie bewerten Sie die Kontinuität der Ansprechpartner des Lieferanten?

4gG) Wie bewerten Sie die Erreichbarkeit der Ansprechpartner des Lieferanten?

4hG) Wie bewerten Sie die Transparenz und Verständlichkeit der Konditionen des Lieferanten?

4iG) Wie bewerten Sie das Verhalten des Lieferanten bei Reklamationen?

Die Fragen dieser Gruppe stellen die Kooperationsfähigkeit eines Lieferanten heraus. Alle Fragen sind für ein mehrdimensionales Lieferantenmanagement von großer Bedeutung. Nur durch eine einwandfreie und reibungslose Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern können reibungslose Vorgänge entlang der Wertschöpfungskette und hiermit auch im Lieferantenmanagement ablaufen.

4jL) Wie hoch sind die Marketingaufwendungen gemessen am Umsatz?

Die Marketingaufwendungen geben ein Bild davon, wie viel der Lieferant in Werbung und Vermarktung seiner Produkte investiert.

4kL) Welche Werbekanäle nutzen Sie?

Die Werbekanäle zeigen, ob der Lieferant nur regional oder auch überregional für seine Produkte Werbung macht und ob er verschiedene Kanäle nutzt.

4lG1) Wie bewerten Sie die Marketingmaßnahmen (Mediawerbung, Direktmarketing) des Lieferanten, im Vergleich zu seinen Konkurrenten?

Werbung ist nur eine gelungene Investition, wenn sie auch erfolgreich ist. Bei dieser Frage wird ermittelt, ob die Werbung erfolgreicher ist als bei der Konkurrenz.

4lG2) Wie bewerten Sie die Artikel des Lieferanten in Bezug auf die Frequenzgenerierung im Globus - Faltblatt?

Artikel mit einer hohen Frequenzgenerierung im Faltblatt führen zu mehr Kunden im Markt und helfen, die Kundenbindung zu erhöhen. Eine hohe Frequenzgenerierung ist daher ein positiver Wert für den Händler und deutet eine hohe / gute Qualität der Produkte an.

4IG3) Unterstützt der Lieferant Faltblattwerbung durch WKZ¹⁴⁸?

4mL) Sind Sie bereit Tailor-Made-Aktionen mit dem Warenhaus durchzuführen?

Tailor-Made-Aktionen als individuelle Einstellung auf einen bestimmten Markt und damit verbundene Werbeaktionen zeigen, welches Interesse der Lieferant am Warenhaus hat und ob er sich flexibel auf die Werbebedürfnis einstellen kann und will.

6.2.5 Hauptgruppe: Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt

Für ihre Lieferantenbewertung verfügen zahlreiche Unternehmen über Kennzahlen, die sich aus sog. Hard Facts ableiten. Dies sind beispielsweise der Preis, die Zahl der Reklamationen, mögliche Zertifikate des Lieferanten oder Ergebnisse von Wareneingangsprüfungen.

Oft fallen Lieferantenentscheidungen vor allem über den Preis. Vergessen werden dabei jedoch die versteckten Kosten dieser Entscheidungen: mangelhafte Qualität, hohe Reibungsverluste durch immer wieder neue Lieferanten (Mitarbeiter werden zwar gerne als Kostenfaktor gesehen, ihre Arbeitszeit jedoch nicht), demotivierte Lieferanten, von deren Ergebnissen die Qualität abhängig ist und viele sog. Soft Skills mehr. Die 5. Hauptgruppe beschäftigt sich aus diesem Grund mit Faktoren, welche vor allem zu einem besseren Betriebsklima, zu einer erhöhten Motivation oder auch zu sozial- und umweltfreundlicheren Verhalten führen.

Je enger die Verzahnung eines Unternehmens mit seinen Lieferanten wird und je stärker der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens von der Arbeit der Lieferanten abhängt, desto wichtiger ist es, auch die Soft Skills in die Lieferantenbewertung einfließen zu lassen.

Fragen der 5. Hauptgruppe Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt

5aL) Wie hoch ist die Fluktuationsrate Ihrer Mitarbeiter? (Die Maßzahl Fluktuationsquote (FQ) bezeichnet die Anzahl der freiwillig und dauerhaft ausgeschiedenen Mitarbeiter eines Unternehmens.¹⁴⁹)

Die Fluktuationsrate ist ein Indiz für die Mitarbeiterzufriedenheit in einem Unternehmen.

5bL) Bitte geben Sie die Ausbildungsquote in Ihrem Unternehmen an!

Eine hohe Ausbildungsquote zeichnet ein sozial engagiertes Unternehmen aus.

¹⁴⁸ WKZ = Werbekostenzuschuss

¹⁴⁹ Scholz, Christian (2006): o. S.

5cL) Wie hoch ist der Anteil befristeter Arbeitsverträge in Ihrem Unternehmen?

Befristete Arbeitsverträge sind für die Mitarbeiter ein Risiko. Einige Unternehmen versuchen dadurch, die Kündigungsfristen zu umgehen.

5dL) Wie viel Zeit wird bei Ihnen pro Jahr und Mitarbeiter in Weiterbildung investiert?

Die Investition in die Weiterbildung der Mitarbeiter ist eine soziale Komponente eines Unternehmens. Ist der Arbeitgeber bereit, den Mitarbeitern Zeit für Weiterbildung zu gewähren, so ist das für die Mitarbeiter positiv. Hier werden die kumulierten Weiterbildungsstunden eines Jahres pro Mitarbeiter gewertet.

5eL) Wie hoch ist die Krankheitsrate in Ihrem Unternehmen?

Eine hohe Krankheitsrate ist ein Indiz für Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Niedrige Krankheitsraten lassen auf motivierte Mitarbeiter und gute Arbeitsverhältnisse schließen.

5fL) Bitte geben Sie an, welche sozialen Maßnahmen Sie in Ihrem Unternehmen für die Mitarbeiter anbieten!

Das soziale Engagement durch Unterstützung der Mitarbeiter des Unternehmens ist für das Arbeitsklima und die Arbeitsbedingungen von Bedeutung.

5gL) Bitte geben Sie an, welche sozialen Einrichtungen Sie unterstützen!

Soziales Engagement soll hier in Form von Unterstützungsmaßnahmen für soziale Einrichtungen sowohl regional, national und international abgefragt werden.

5hL) Bitte geben Sie an, welche Umweltschutzmaßnahmen Sie in Ihrem Unternehmen getroffen haben!

Nach den Umweltschutzmaßnahmen wird in dieser Frage des Themenkomplexes GMU gefragt, um das ökologische Engagement des Lieferanten zu erfragen.

5iG) Wie bewerten Sie das Verhalten des Lieferanten in der Öffentlichkeit?

Das Verhalten in der Öffentlichkeit ist ein wichtiger sozialer Faktor eines Unternehmens. Eine negative öffentliche Außenwirkung wirft auch ein schlechtes Bild auf die angebotenen Produkte im Einzelhandelsgeschäft.

5jG) Wie bewerten Sie die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens?

Das Verhältnis zwischen Lieferant und Warenhaus muss von großem Vertrauen geprägt sein. Aber auch die Vertrauenswürdigkeit nach außen ist ein entscheidender Faktor für die Kaufbereitschaft der Kunden.

5kG) Wie bewerten Sie den gesellschaftspolitischen Status des Lieferanten?

Diese Frage schließt den Themenkomplex GMU mit der Einschätzung des gesellschaftspolitischen Status des Lieferanten ab.

6.2.6 Hauptgruppe: Discounter

Diese 6. Hauptgruppe wurde speziell für einen LEH entwickelt. Diese Hauptgruppe beschäftigt sich mit Fragen nach Markennamen und Handelsmarken. In der Literatur wird auf diese Fragen nicht eingegangen, da sie speziell für die Branche LEH zutrifft und kaum verallgemeinert werden kann. Für ein großes Warenhaus ist es von großer Bedeutung zu wissen, ob die Lieferanten ihre Ware auch beim Discounter anbieten. Wird ein Produkt einer Marke nur beim Supermarkt und nicht beim Discounter angeboten, ist dies für viele Kunden ein Grund, den Supermarkt dem Discounter vorzuziehen. Markenware trägt zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil der Supermärkte gegenüber Discountern bei. Werden diese Produkte auch beim Discounter angeboten, kann dies zu Kundenverlusten führen.

Fragen der 6. Hauptgruppe Discounter

6aG) Bietet der Lieferant das angebotene Sortiment mit dem gleichen Markennamen auch in Discountern (Aldi, Lidl, Sonstige) an?

6bG) Wo (Discounter) bietet der Lieferant Neueinführungen an?

6cG) Wie werden die Artikel des Lieferanten bei der Stiftung Warentest bewertet?

Die oben genannten BK ergeben die erste Fassung des Bewertungsbogens und werden für den Pretest verwendet. Die folgende Abbildung 56 zeigt einen Ausschnitt aus dem erstellten Lieferantenbewertungsbogen wie er an die teilnehmenden Unternehmen des Pretest verschickt wurde.

Abbildung 56: Auszug aus dem Lieferantenfragebogen (Pretest)

Fragebogen Globus / vor. Lieferanten

Stand 22.05.2006

Fragebogen zur Lieferantenbewertung

1. Block**[1aG] Wie viele Warenannahmen werden verweigert? (Frage nur für LZ – Lieferanten)**

Bitte geben Sie eine Prozentzahl an oder die verweigten Annahmen und die Anzahl der gesamten Lieferungen!

Beispiel: 10 % oder 100 verweigte Annahmen bei 1000 Lieferungen

[1a2G] Bitte nennen Sie uns die Gründe der Verweigerung und die Häufigkeit der aufgeführten Gründe. (Frage nur für LZ - Belieferung)

Beispiel: MHD überschritten (40%); falsche Label (40%); Verpackung beschädigt (20%)

[1cG] Wie lange beträgt die vertraglich vereinbarte Regellieferzeit?**[1dG] Bitte geben Sie die Liefertermintreue an!**

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 56 zeigt einen Ausschnitt der ersten Hauptgruppe des Lieferantenbewertungsbogens der Pretestteilnehmer. Alle Fragen sind klar mit der entsprechenden Fragennummer und wenn nötig mit einer kurzen Erläuterung versehen worden.

6.3 Umsetzung der Lieferantenbewertung / Pretest (3. Phase)

Der Aufbau und die Funktionalität des individuell entwickelten Bewertungsbogens werden in einem Pretest (Schritt 4) getestet. Der Pretest dient dazu, die durchschnittliche Befragungszeit zu ermitteln, die Verständlichkeit der Fragen zu prüfen, Fragenkontexteffekte und alternative Frageformulierungen zu prüfen. Die

Befragten werden in einem Pretest dazu ermuntert, den Fragebogen kritisch zu betrachten und eventuell unverständliche Fragen anzumerken.¹⁵⁰

Die Vorbereitung des Pretest nimmt mehrere Monate in Anspruch, da die Fragen genau überlegt werden und den Zielvorstellungen entsprechen müssen. Alle Arbeitsschritte für die Erstellung des Fragebogens müssen mit den Verantwortlichen abgesprochen werden. Die Fragen ergeben sich aus zahlreichen Gesprächen mit den Mitarbeitern der einzelnen Warenhäuser, den Mitarbeitern des Zentrallagers und den Mitarbeiterin in der Koordination. Des Weiteren wurden zahlreiche Quellen der nationalen und internationalen Literatur verwendet. Die genaue Vorgehensweise bei der Erarbeitung der Fragebögen wurde im Kapitel 4.4 erläutert.

Für die Durchführung des Pretest werden 10 ausgewählte Lieferanten um ihre Mithilfe gebeten. Die Lieferanten wurden zusammen mit den Verantwortlichen des Unternehmens Globus ausgesucht. Bei der Auswahl wurde besonders darauf geachtet, dass mit allen Lieferanten eine gute Zusammenarbeit besteht, so dass eine hohe Wahrscheinlichkeit für die Mitarbeit vorliegt und damit mit einer hohen Rücklaufquote zu rechnen ist. Die Ansprechpartner sowie die dazugehörigen Kontaktdaten der Pretest Teilnehmer wurden zur Verfügung gestellt. Die Lieferanten, welche an dem Test teilnehmen sollten, wurden mit einem Brief des Geschäftsführers auf den Fragebogen hingewiesen. Diesen erhielten sie einen Tag vor Beginn der telefonischen Befragung. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass die Ansprechpartner der jeweiligen Lieferanten vorab informiert waren und an diesem Test teilnehmen. Das Anschreiben des Geschäftsführers ist in verschiedener Hinsicht wichtig für die Durchführung der Lieferantenbewertung:

1. Ohne Anschreiben erfolgt keine Auskunft an eine unternehmensfremde Person.
2. Durch das Anschreiben fühlen sich die Teilnehmer „wahrgenommen“, die Chance auf eine Teilnahme an dem Bewertungsbogen steigt.
3. Das Anschreiben schafft eine Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Lieferanten, da nur ausgewählte Lieferanten an dem Pretest teilnehmen.

Die folgende Abbildung 57 zeigt das Anschreiben an die Lieferanten zur Teilnahme am Pretest der Lieferantenbewertung.

¹⁵⁰ Diekmann, Andreas (2006): S. 416

Abbildung 57: Anschreiben Pretest

Guten Tag, Herr ,

wie Sie wissen, betrachten wir unsere Lieferanten als Partner, mit denen wir offen und fair zusammenarbeiten wollen. Wir setzen dabei bewusst auf Lieferanten, die auch unsere Bedürfnisse im Blick haben und somit zu einer nachhaltig positiven Entwicklung beitragen können.

Um diese Partnerschaft weiter zu fördern, arbeiten wir derzeit an einem internem System zur mehrdimensionalen Lieferantenbewertung, das uns helfen soll, die vielen Aspekte unserer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu beurteilen.

In der aktuellen Entwicklungsphase würden wir Sie gerne miteinbinden. Daher wird sich Anfang Juni Frau Juliane Duschl von der Universität Gießen telefonisch bei Ihnen melden, um einige Daten zu erfragen, die wir für einen Testlauf des Systems benötigen.

Bitte unterstützen Sie uns bei der Entwicklung dieses Systems, das unsere Zusammenarbeit ganzheitlich und nicht nur von der konditionellen Seite her betrachtet!

Natürlich werden alle Daten nur bei uns intern verwendet und nicht veröffentlicht!

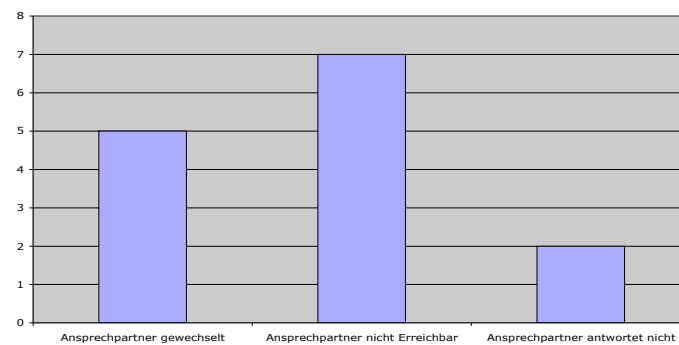
Sollten Sie vorab noch Fragen haben, steht Ihnen Frau Melanie Schildgen, telefonisch unter der Nr. 06851/909-4459, gerne zur Verfügung.

Quelle: Schildgen, Melanie (2006)

Als Interviewform wurde das Telefoninterview gewählt, da diese Art der Befragung auf eine schnelle Beantwortung der Fragen und damit schnelle Ergebnisse hoffen lässt. Des Weiteren wird bei dem persönlichen Kontakt und dem Hinweis auf die Zusammenarbeit mit einem bedeutenden Geschäftspartner der Lieferanten eine höhere Rücklaufquote erwartet als bei einer schriftlichen Befragung beispielsweise

durch eine Mailingaktion oder das Versenden der Fragebögen per Brief.¹⁵¹ Auch sollte der Fragebogen möglichst anonym bleiben, d. h. es sollten keine kompletten Fragebögen verschickt werden, um einen „Datenklau“ bzw. „Ideenklau“ zu verhindern. Die telefonische Befragung lief sehr schleppend an, am ersten Telefoninterviewtag hatten viele Ansprechpartner das Anschreiben des Geschäftsführers noch nicht erhalten und waren nicht bereit teilzunehmen. Hier bestätigte sich die Vermutung, dass ohne vorherige Ansprache keine Teilnahme erfolgt. Oft waren die Vorankündigungen für die Befragung in den Briefzentren oder den Sekretariaten der Ansprechpartner hängen geblieben. Hier zeigte sich ebenfalls, dass nur ein persönlicher Kontakt die Teilnahme an dem Pretest gewährleisten würde. Weitere Anrufe zeigten, dass die Beantwortung der Fragen am Telefon sehr schwierig war, weil Informationen aus verschiedenen Geschäftsbereichen abgefragt wurden. Diese Informationen konnten von dem Interviewpartner oft nicht gegeben werden. Die Fragebögen wurden daraufhin an die Teilnehmer in einem Mail verschickt und in anschließenden Telefoninterviews, ca. 1 Woche nach dem Mail, abgefragt. Dadurch musste zwar der Plan der Zurückhaltung der gesamten Fragebögen aufgegeben werden, aber eine andere Möglichkeit der vollständigen Beantwortung der Fragen war nicht gegeben. Nur ein Lieferant beantwortete alle Fragen telefonisch. Die erste Mailingaktion führte ebenfalls nur zu einem geringen Erfolg. Der anfängliche Rücklauf der Fragebögen war unerwarteter Weise und trotz der Vorkehrungen der Geschäftsleitung sehr schlecht, dies ist vor allem damit zu begründen, dass die Verantwortlichen nur schwer erreichbar waren. Die folgende Abbildung 58 zeigt die Gründe der Rücklaufprobleme der Fragebögen. Es ist zu erkennen, dass siebenmal der Ansprechpartner nicht erreichbar war, in fünf Fällen hat der Ansprechpartner während der Kontaktzeit gewechselt und in zwei Fällen gab es gar keine Rückmeldung der angesprochenen Personen. Bei einigen Pretestteilnehmern waren mehrere Gründe gleichzeitig zu verzeichnen.

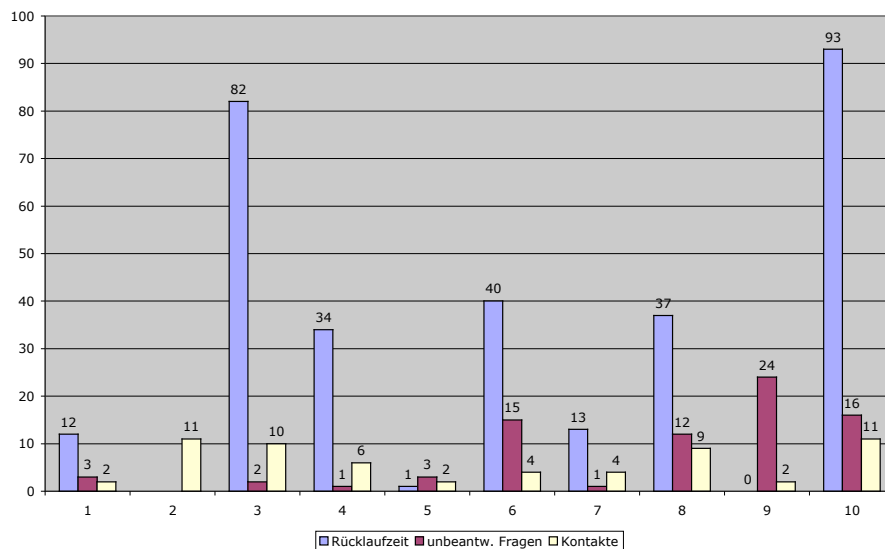
¹⁵¹ vgl. zur telefonischen Befragung auch: Roth, Erwin / Heidenreich, Heinz (1999): S. 172

Abbildung 58: Gründe für Rücklaufprobleme

Quelle: eigene Darstellung

Nach vier Wochen waren trotz mehrmaligen Erinnerungsanrufen erst 3 von 10 Fragebögen ausreichend beantwortet eingegangen. Eine erneute Bitte der Geschäftsführung führte zu einer Beantwortung weiterer vier Fragebögen. Von diesen vier Fragebögen waren allerdings zwei nur unzureichend ausgefüllt. Parallel mit den Telefoninterviews der Lieferanten wurden die Bewertungsbögen des Pretest innerhalb des Globus-Hauses verteilt. Da die Lieferantenbewertung aus Fragen an die Lieferanten und Fragen an den Händler besteht, müssen sowohl die Lieferanten als auch die Mitarbeiter des Globus einen Fragebogen ausfüllen. Da die Verantwortlichen beim Warenhaus bekannt waren, wurden die relevanten Fragen jeweils an den zuständigen Mitarbeiter digital weitergeleitet. Die Beantwortung erfolgte zeitnah und vollständig. Auf diese Weise konnten für jeden Pretestteilnehmer bereits etwas über die Hälfte der Fragen beantwortet werden. Der Pretest-Fragebogen setzt sich aus 30 Lieferantenfragen und 38 Fragen an den Händler zusammen.

Die folgende Abbildung 59 zeigt den zeitlichen Rücklauf der Fragebögen sowie die jeweilige Anzahl der beantworteten Fragen. Wie der Abbildung zu entnehmen ist, haben einige Lieferanten bis zu 30 % ihrer Fragen nicht beantwortet.

Abbildung 59: Rücklaufzeiten – unbeantwortete Fragen – Kontakte Pretest

Quelle: eigene Darstellung

Wie der Abbildung 59 zu entnehmen ist, differierten die Antwortzeiten zwischen einer Antwort am gleichen Tag (Lieferant 9) und der Beantwortung der Fragen nach 93 Tagen (Lieferant 10) erheblich. Auch die Anzahl der unbeantworteten Fragen lag mit einer Streuung zwischen einer unbeantworteten Frage (Lieferant 4 und Lieferant 7) und 24 von 68 unbeantworteten Fragen (Lieferant 9) sehr breit gefächert. Solange kein Rücklauf der Fragebögen erfolgte, wurden die Teilnehmer per Telefon, Mail oder Briefkontakt kontaktiert, daraus folgt das die Anzahl der Kontakte mit einer längeren Rücklaufzeit deutlich ansteigt. Es war zu bemerken, dass je länger die Rücklaufzeit und demnach je häufiger Kontakt gesucht wurde, die Anzahl der nicht beantworteten Fragen signifikant steigt. Als Beispiel soll hier Lieferant 5 und Lieferant 10 gegenübergestellt werden. Lieferant 5 hatte eine Rücklaufzeit von einem Tag, 2 Kontakttermine wurden benötigt und es wurden 3 Fragen (4 %) nicht beantwortet. Der Fragebogen des Lieferanten 10 dagegen hatte eine Rücklaufzeit von 93 Tagen, es wurde 11 Mal Kontakt mit dem Lieferanten aufgenommen und 18 Fragen (26 %) wurden nicht beantwortet. Lieferant 2 hat trotz 11 Kontakten und nach 100 Tagen keinen ausgefüllten Bewertungsbogen zurückgegeben. In Absprache mit den Verantwortlichen des Globus Hauses wurde die Anzahl der Pretest Lieferanten daraufhin auf 9 korrigiert.

6.4 Auswertung des Pretest (4. Phase)

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der detaillierten Auswertung des Pretest sowie mit den Schlussfolgerungen daraus.

An dem Pretest nahmen 10 Lieferanten des Globus SB Warenhauses teil, ein Lieferant hat keinen Bewertungsbogen ausgefüllt, so dass die Auswertung auf der Basis $n = 9$ basiert¹⁵². Der Pretest wurde nur mit bereits vorhandenen Lieferanten durchgeführt, denn bei diesen Lieferanten ist die zu erwartete Rücklaufquote durchaus höher als bei Neuen und damit dem Unternehmen Globus unbekannten Teilnehmern. Zur Anonymisierung der Daten wurden die Lieferanten zuvor von 1 bis 10 nummeriert, wobei Lieferant 2 keinen Rücklauf hatte. Für den Pretest wurden die von den Lieferanten und vom Händler gegebenen Daten in eine Excel-Tabelle eingegeben und auf diese Weise auch ausgewertet. Alle Angaben der Lieferanten und des Warenhauses zu einem Lieferanten wurden mit der entsprechenden Fragennummer, der Gewichtung, der gegebenen Antwort, der erhaltenen Punkte für die Antwort und dem Punktergebnis nach der Gewichtung in die Tabelle eingetragen. Die folgende Abbildung 60 zeigt einen Ausschnitt des Auswertungsblattes für einen Pretestlieferanten.

Abbildung 60: Auswertungsblatt (Gruppe) Pretest exemplarisch

Fragennummer	zu beantw von		Gewichtung	Summe Gew.	Antwort	Punkte	Ergebnis nach Gewichtung
1aG	Globus	vorh.	9		6	0,94	8,46
1a2G	Globus	vorh.	0				0
1cG	Globus	vorh.	12		5	0,2	2,4
1dG	Globus	vorh.	19		6	0,94	17,86
1eG	Globus	vorh.	24		99,4	0,99	23,76
1fL	Lieferant	vorh.	14		tgl. n. sa	0,85	11,9
1gL	Lieferant	vorh.	17		Ja	0	0
1hL	Lieferant	vorh.	5	100	konv	0,3	1,5
2aG	Globus	vorh.	6		1	1	6
2bG1	Globus	vorh.	5		1	1	5
2bG2	Globus	vorh.	4		1	1	4
2bG3	Globus	vorh.	4		1	1	4
2cG	Globus	vorh.	3		1	1	3
2dL	Lieferant	vorh.	5			0,6	3
2eL	Lieferant	vorh.	5			1	5
2fL	Lieferant	vorh.	6		Ja	1	6
2gL	Lieferant	vorh.	7		Ja	1	7
2hG1	Globus	vorh.	6		1	1	6
2hG2	Globus	vorh.	6		2	0,8	4,8
2iG	Globus	vorh.	5		Ja	1	5

Quelle: eigene Abbildung

¹⁵² Zur Umsetzung des Pretest siehe auch Abschnitt 6.3

Wie die Abbildung 60 zeigt, ist das Auswertungstableau in die einzelnen Hauptgruppen mit den jeweiligen Fragen eingeteilt. Zur besseren Orientierung ist in Spalte 2 nochmals angegeben, wer die Frage beantwortet (Globus; Lieferant), Spalte 3 gibt an, ob es sich um einen bereits vorhandenen Lieferanten oder einen neuen Lieferanten handelt (vorhanden; neu). In Spalte 4 ist die Gewichtung der jeweiligen Frage abzulesen, wobei Spalte 5 eine Kontrollspalte darstellt, in welcher kontrolliert wird, ob das Ergebnis der Gewichtungen einer Hauptgruppe immer 100 ergibt¹⁵³. Die gegebenen Antworten sind in Spalte 6 eingetragen und führen zu den in Spalte 7 angegebenen Punkten. In der letzten Spalte 8 werden dann die gewichteten Punkte angegeben. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Die Frage 1fL wird von dem jeweiligen Lieferanten (hier vorhandener Lieferant) beantwortet, diese Frage ist in der Hauptgruppe 1 mit einer Gewichtung von 14 belegt. Der Lieferant antwortet auf die Frage „Bitte geben Sie an, wie oft Sie innerhalb einer Woche bei entsprechendem Bedarf liefern können!“ mit der Antwort „täglich, nicht Samstag“ und erhält dafür nach einem Auswertungsschlüssel 0,85 Punkte. Nach der Gewichtung der erhaltenen Punkte ergibt sich für diesen Lieferant für die Frage 1fL eine Punktzahl von $0,85 \times 14 = 11,9$. Auf diese Weise addieren sich die Einzelergebnisse der jeweiligen Fragen zu einem Gruppenergebnis, dieses wird ebenfalls mit der entsprechenden Gewichtung bewertet. Aus den gewichteten Gruppenergebnissen addiert sich das Gesamtergebnis des jeweiligen Lieferanten. Dabei liegt die mögliche Höchstpunktzahl bei 100.

Die Auswertungstabelle wurde für alle neun teilnehmenden Lieferanten angelegt und in einer abschließenden Tabelle wurden die Ergebnisse für jeden einzelnen Lieferanten zusammengefasst dargestellt.

¹⁵³ Abbildung 60 zeigt nur einen Teil der Hauptgruppe 2, die hier gezeigten Gewichtungen addieren sich aus diesem Grund nicht zu 100.

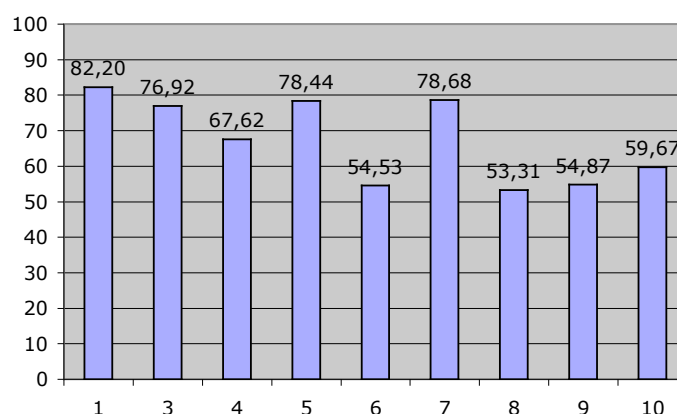
Abbildung 61: Auswertungsblatt (Lieferant) Pretest exemplarisch

Hauptgruppe	Ergebnis der Gruppen	Gewichtung	erreichte Pkt	fehlende Pkt	erreichte %
1 HG	65,88	20	13,176	6,824	65,88
2 HG	94,4	23	21,712	1,288	94,4
3 HG	76,9	20	15,38	4,62	76,9
4 HG	97	15	14,55	0,45	97
5 HG	75,1	9	6,759	2,241	75,1
6 HG	81,75	13	10,6275	2,3725	81,75
			82,2045	17,7955	

Quelle: eigene Abbildung

Die Abbildung 61 zeigt die Gesamtauswertung eines Lieferanten. Dabei zeigt die erste Spalte die jeweilige Hauptgruppe; der zweiten Spalte sind die gewichteten Ergebnisse der sechs Hauptgruppen zu entnehmen. In der dritten Spalte sind die Gewichtungen der einzelnen Hauptgruppen abzulesen, welche bereits in Abbildung 54 dargestellt wurden. Die gewichteten Hauptgruppenergebnisse zeigt Spalte vier. In diesem Beispiel hat der Lieferant in der Summe 82,21 der möglichen 100 Punkte erreicht. Die letzten beiden Spalten dienen als Kontrollkästchen, in denen die fehlenden Punkte und die prozentual erreichte Punktzahl angegeben werden.

Die folgende Abbildung 62 zeigt die Ergebnisse aller Teilnehmer in einer Übersicht.

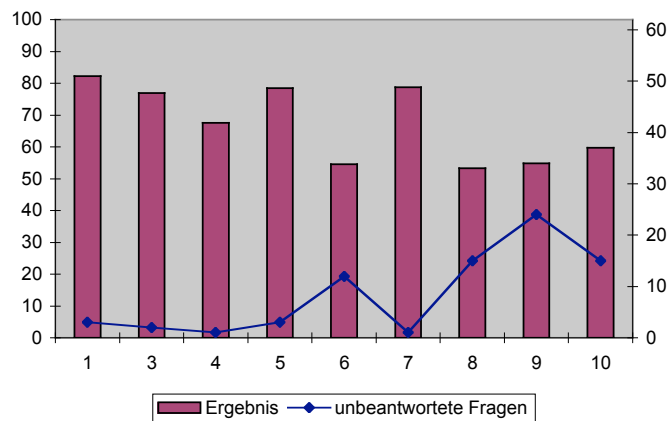
Abbildung 62: Gesamtauswertung Pretest

Quelle: eigene Abbildung

Wie zu erkennen ist, ergeben sich zwei Gruppen: Lieferant 1, 3, 5 und 7 erreichen über 75 % der möglichen Punkte. Lieferant 6, 8, 9 und 10 erreichen nur knapp über 50 % der möglichen Punkte. Lieferant 4 liegt mit 68 % dazwischen. Die große Kluft

zwischen den einzelnen Lieferanten ist zum Teil durch die recht hohe Anzahl von unbeantworteten Fragen zu erklären. Wurden Fragen von den Lieferanten nicht beantwortet, gingen diese mit dem Ergebnis Null in die Bewertung ein. Wie die folgende Abbildung 63 zeigt, ist gerade bei den Lieferanten, welche ein niedriges Ergebnis erzielt haben, die Anzahl der unbeantworteten Fragen sehr hoch.

Abbildung 63: Vergleich Ergebnis- unbeantwortete Fragen Pretest



Quelle: eigene Abbildung

Die Abbildung 63 zeigt, dass die Ergebnisse des Tests durch die unbeantworteten Fragen klar beeinflusst werden. Auch mehrere Kontaktversuche führten zu keiner Erhöhung der beantworteten Fragen. Die genaue Analyse der nicht beantworteten Fragen zeigte, dass das Spektrum der unbeantworteten Fragen recht hoch ist, d. h. es gibt keine Frage, die von keinem Lieferanten beantwortet wurde. Die folgende Abbildung 64 zeigt schematisch die unbeantworteten Fragen der jeweiligen Lieferanten. Hier ist zu erkennen, dass Lieferant 9 24 Fragen nicht beantwortete. Die Fragen 3g, 5a und 5b wurden von sechs Lieferanten nicht beantwortet. Da sie von drei Lieferanten beantwortet wurden, blieben sie auch nach dem Pretest im Bewertungsbogen.

Abbildung 64: Unbeantwortete Fragen Pretest

Fragenr.	L1	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
2fL								9	
2gL								9	
2nL								9	
2oL								9	
3aL			4		6		8	9	10
3dL							8	9	10
3eL				5			8	9	10
3gL	1			5	6		8	9	10
3hL					6		8	9	10
3iL								9	
3jL								9	10
3kL								9	
3lL								9	
3mL								9	
4jL					6		8	9	10
4mL							8	9	10
5aL		3			6	7	8	9	10
5bL		3		5	6		8	9	10
5cL	1				6		8	9	10
5dL	1				6		8	9	10
5eL					6		8	9	10
5fL					6		8	9	10
5gL					6		8	9	
5hL					6		8	9	10

L1 = Lieferant 1; L3 = Lieferant 3, etc.

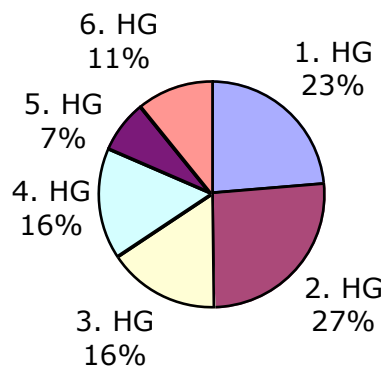
Quelle: eigene Abbildung

Aus der Tatsache, dass jeweils mindestens drei Lieferanten jede Frage beantwortet haben, wurde keine Frage aufgrund des Antwortverhaltens aus dem Fragebogen gestrichen.

Um den Lieferantenbewertungsbogen zu fundieren, wurden die Gewichtungen nach dem Pretest überarbeitet. Dazu wurde im ersten Schritt aufgrund der Ergebnisse des Pretest der gesamte Fragebogen kritisch hinterfragt und einzelne Fragen überarbeitet. Erst nach einer eingehenden Besprechung mit einer neu gebildeten Projektgruppe „Lieferantenbewertung“ in der Globus Koordination, wurde der Fragebogen aufgrund mehrerer Kriterien verifiziert. Der daraus resultierende neue Fragebogen befindet sich im Anhang. Um eine signifikante Anzahl an gewichtungsbildenden Meinungen für den neu erarbeiteten Fragebogen einzusetzen, wurden ebenfalls die Gewichtung der einzelnen Fragen und der sechs Hauptgruppen in einer größeren Runde, bestehend aus Mitarbeitern des SB Warenhauses verschiedener Bereiche, nochmals zur Diskussion gestellt. Hierbei wurde der bereits überarbeitete Fragebogen verwendet. Alle Teilnehmer (n = 32) hatten die Aufgabe, die Fragen nach ihrem eigenen Ermessen zu gewichten. Bewusst wurden die Fragebögen nicht an mehrere Personen zusammen, als Gruppenaufgabe verteilt, da hierbei die Gefahr der gegenseitigen Einflussnahme zu hoch schien. Die folgende

Abbildung 65 zeigt die Gewichtung der sechs Hauptgruppen nach dieser Gewichtungsbefragung.

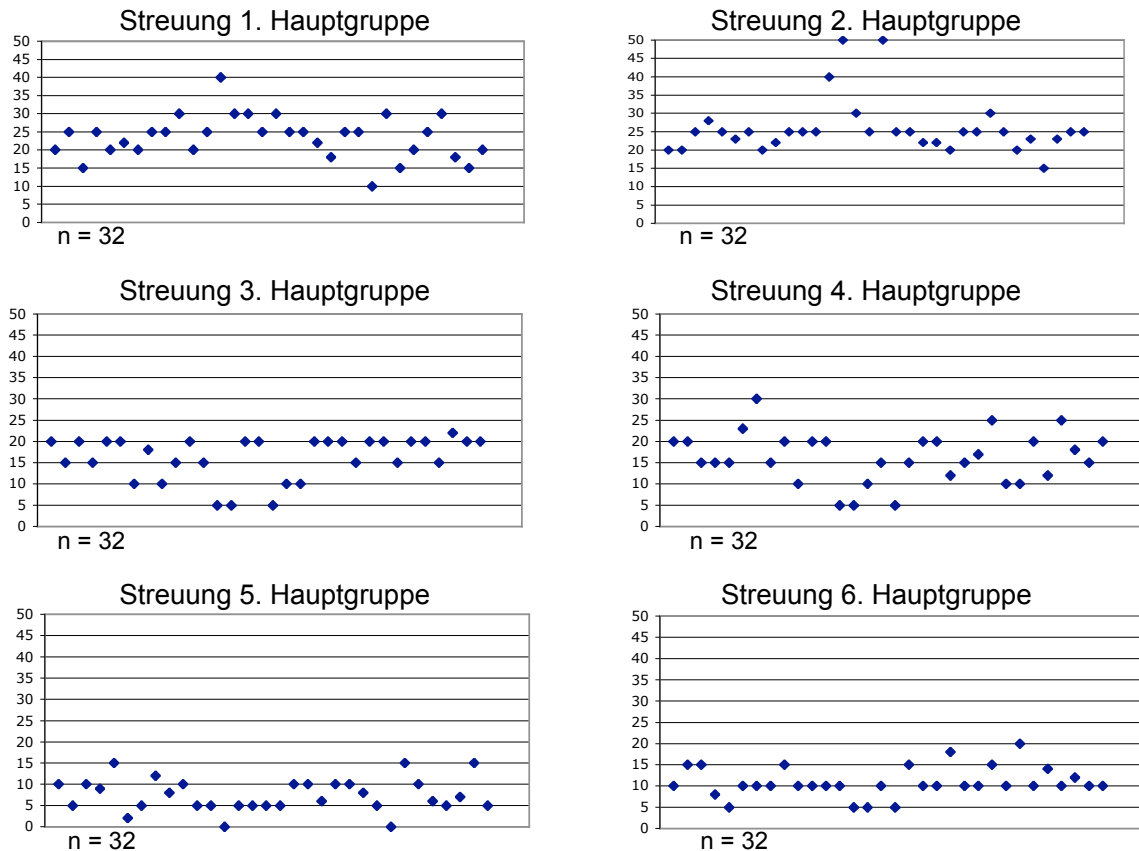
Abbildung 65: Gewichtung der Hauptgruppen nach 2. Befragung



n = 32

Quelle: eigene Darstellung

Durch die größere Anzahl der Teilnehmer an der Befragung sind diese Werte für die mehrdimensionale Lieferantenbewertung belastbarer als die Werte aus dem Pretest, welche lediglich von drei Geschäftsführern des Unternehmens bestimmt wurden. Die folgend Abbildung 66 zeigt die Schwankungen im Antwortverhalten der Teilnehmer für die Gewichtungen der Hauptgruppen.

Abbildung 66: Streuungsmaß

Quelle: eigene Darstellung

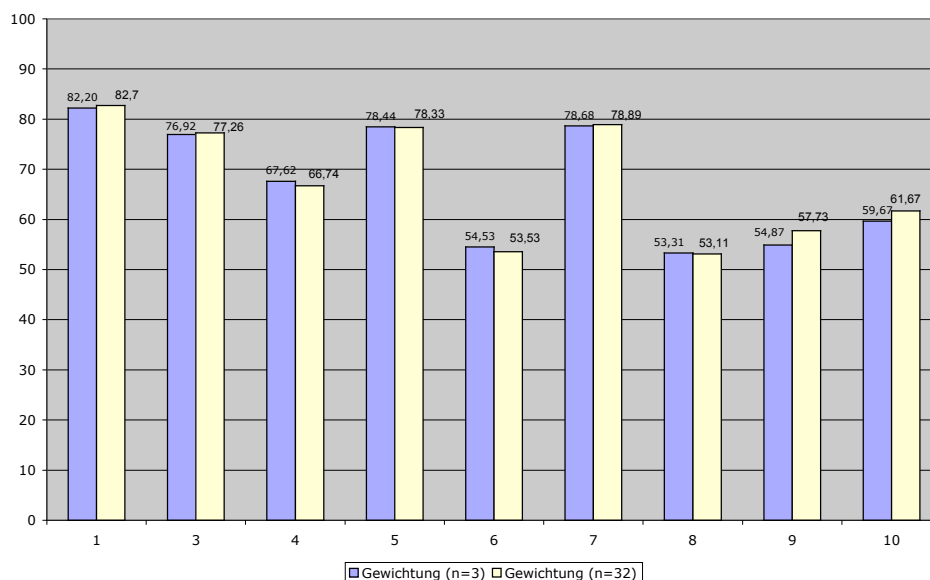
Es ist zu erkennen, dass teilweise sehr große Schwankungsbreiten zwischen den Angaben der einzelnen Teilnehmer bestehen. Dies ist vor allem damit zu erklären, dass die Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens kommen und damit unterschiedliche Prioritäten in den Abläufen sehen und die Hauptgruppen mit den jeweiligen Unterfragen als unterschiedlich wichtig wahrnehmen. Diese Erkenntnis unterstützt die Entscheidung, möglichst viele Gewichtungsbögen einfließen zu lassen und auf diese Weise nach dem Gesetz der großen Zahl signifikante Aussagen über die Gewichtungen in den Lieferantenbewertungsbögen zu erhalten.

Im Vergleich zu den Gewichtungsbögen des Pretest haben sich die Gewichtungen in zwei Gruppen (1. und 2. Hauptgruppe) nach oben korrigiert und in vier Gruppen nach unten. Dementsprechend haben sich auch die Ergebnisse der einzelnen Lieferanten verschoben.

Es sei hier erwähnt, dass die Ergebnisse des Pretest innerhalb dieser Arbeit nicht verändert wurden, d. h. im folgenden wird nur anhand der neuen Gewichtungen der Hauptgruppen gezeigt, wie groß der Einfluss der Gewichtungen auf das Bewertungsergebnis ist. Die einzelnen Fragen wurden nicht mit einer neuen Gewichtung belegt. Dies ist schon aus dem Grund nicht möglich, da der Pretest mit dem ersten Fragebogen durchgeführt wurde und die neuen Gewichtungen mit der nach dem Pretest überarbeiteten Fragebogenversion entstanden ist.

Dementsprechend zeigt die folgende Abbildung nur das Ergebnis auf der Grundlage der in Abbildung 65 dargestellten neuen Hauptgruppengewichtungen verglichen mit den Hauptgruppenergebnissen des Pretest.

Abbildung 67: Gesamtergebnisse nach 2. Befragung Gewichtung



Quelle: eigene Darstellung

In der Abbildung 67 sind die Ergebnisse der einzelnen Lieferanten nach der überarbeiteten Gewichtung (n = 32) und mit der ursprünglichen Gewichtung (n = 3) gegenüber gestellt. Es ist bei allen Lieferanten eine kleine Veränderung der Ergebnisse zu erkennen. Die folgende Tabelle 12 fasst die Veränderungen für die einzelnen Hauptgruppen (HG) und jeden Lieferanten (L 1 bis L 10) schematisch zusammen.

Tabelle 12 : Vergleich der Ergebnisse mit unterschiedlichen Gewichtungen

	1. HG		2. HG		3.HG		4.HG		5.HG		6. HG		Ergebnis	
Gewicht	20	23	23	27	20	16	15	16	9	7	13	11		
L 1	13	15	21	26	15	12	15	16	7	5	11	9	82	83
L 3	13	15	20	23	14	12	13	13	6	5	11	10	77	77
L 4	7	9	17	21	12	10	11	12	6	5	13	11	68	67
L 5	15	17	18	22	13	10	12	12	8	6	13	11	78	78
L 6	1	1	16	19	13	11	12	13	2	2	11	9	55	54
L 7	14	16	20	23	14	11	12	13	6	5	13	11	79	79
L 8	5	6	16	19	9	7	8	9	2	2	13	11	53	53
L 9	14	16	14	17	2	2	11	12	2	2	11	9	55	58
L 10	11	13	18	21	8	7	11	12	3	2	8	7	60	62

(alle Werte gerundet)

Wie zu erkennen ist, sind die Ergebnisse der einzelnen Hauptgruppen teilweise um bis zu 5 Prozentpunkte höher (z. B. Lieferant 1; 2. Hauptgruppe) bzw. um bis zu 3 Prozentpunkte niedriger (z. B. Lieferant 7; 3 Hauptgruppe) als bei der Gewichtung, welche noch im Pretest angenommen wurde. Hier ist deutlich erkennbar, wie groß die Auswirkung der Gewichtung auf das Gesamtergebnis der Lieferantenbewertung ist. Schon eine kleine Veränderung bewirkt große Veränderungen im Endergebnis¹⁵⁴. Um die Objektivität der Antworten zu gewährleisten, gibt es in dem Fragebogen eine Reihe von Querverbindungsfragen und Auswertungsfragen. Die Querverbindungsfragen dienen der Plausibilitätsprüfung der Fragebögen. Die Fragen „Wie hoch schätzen Sie die Innovationsfreudigkeit des Lieferanten in Bezug auf die Neuentwicklung von Produkten in der Branche ein?“, „Wie schätzen Sie die Anzahl der Produktneuheiten des Lieferanten im Vergleich zu seinen Konkurrenten ein?“ und „Wie hoch ist die Erfolgsrate neuer Artikel bei Ihnen?“ stellen solche Querverbindungsfragen dar. Die erstgenannte Frage wird von den Lieferanten beantwortet und die beiden letztgenannten vom Händler. Unterscheiden sich die Antworten signifikant voneinander, müssen die Antworten auf Plausibilität geprüft werden.

Im folgenden werden drei verschiedene Beispiele für Querverbindungsfragen mit den entsprechenden Antworten und Folgerungen gegeben.

¹⁵⁴ Vgl. auch Beispiel Schritt 3 zu den Auswirkungen der Veränderung in den Gewichtungen

Beispiel 1: Querverbindungsfragen Lieferant 3

„Wie hoch schätzen Sie die Innovationsfreudigkeit des Lieferanten in Bezug auf die Neuentwicklung von Produkten in der Branche ein?“

Antwortpunkte : 1 von 1

„Wie schätzen Sie die Anzahl der Produktneuheiten des Lieferanten im Vergleich zu seinen Konkurrenten ein?“

Antwortpunkte: 1 von 1

„Wie hoch ist die Erfolgsrate neuer Artikel bei Ihnen?“

Antwortpunkte: 0,2 von 1

Die Antworten unterscheiden sich voneinander. Der Lieferant gibt an, eine schlechte Erfolgsrate neuer Artikel zu haben (lediglich 0,2 von 1 möglichen Punkten). Das Unternehmen Globus dagegen gibt an, die Innovationsfreudigkeit und die Anzahl der Produktneuheiten des Lieferanten als sehr gut einzuschätzen (1 von 1 möglichen Punkt). Diese Diskrepanz kann unterschiedliche Ursachen haben und muss untersucht werden. Als Gründe für die unterschiedlichen Angaben kommt beispielsweise in Frage, dass der Lieferant die nicht erfolgreich bzw. weniger erfolgreichen Produkte beim Globus SB Warenhaus nicht listet oder die Einschätzungen von erfolgreich und nicht erfolgreich unterschiedlich definiert werden. Zu diesen Fragen kann auch die Auswertungsfrage 3hL (Ausgaben für Marktforschung) herangezogen werden. Der Lieferant gibt an, 2 % des Umsatzes für Marktforschung auszugeben, das ist in Relation zu den marktüblichen Ausgaben wenig. Als Schlussfolgerung aus diesen Aussagen kann gezogen werden, dass der Lieferant wenig Geld für Marktforschung investiert und deshalb eine relativ geringe Erfolgsrate neuer Produkte hat. Sind diese Produkte aber nicht beim Globus SB Warenhaus gelistet, erweckt der Lieferant dort einen positiven Eindruck. Trotz unterschiedlicher Ergebnisse können diese Aussagen also in die Bewertung eingehen, weil es schlüssige Begründungen für das unterschiedliche Antwortverhalten gibt.

Beispiel 2: Querverbindungsfragen Lieferant 4

„Wie hoch schätzen Sie die Innovationsfreudigkeit des Lieferanten in Bezug auf die Neuentwicklung von Produkten in der Branche ein?“

Antwortpunkte : 0,6 von 1

„Wie schätzen Sie die Anzahl der Produktneuheiten des Lieferanten im Vergleich zu seinen Konkurrenten ein?“

Antwortpunkte: 0,8 von 1

„Wie hoch ist die Erfolgsrate neuer Artikel bei Ihnen?“

Antwortpunkte: 0,8 von 1

Die Antworten der Querverbindungsfragen sind nicht signifikant verschieden. Bei diesem Lieferanten gibt es kein Kontrollbedarf für diese Fragen.

Beispiel 3: Querverbindungsfragen Lieferant 2

„Wie hoch ist die Fluktuationsrate Ihrer Mitarbeiter?“

Antwortpunkte: 1 von 1

„Wie hoch ist die Krankheitsrate in Ihrem Unternehmen?“

Antwortpunkte: 0,6 von 1

„Bitte geben Sie an, welche sozialen Maßnahmen Sie in Ihrem Unternehmen für die Mitarbeiter anbieten?“

Antwortpunkte: 1 von 1

Die Hauptgruppe 5 Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt soll die sog. „Soft Skills“ eines Unternehmens hinterfragen. Diese Hauptgruppe hat nur einen geringen Einfluss auf die Gesamtbewertung, weil die Gewichtung niedrig ist (9%). Gleichermäßen stellt diese Hauptgruppe das größte Potenzial für subjektive bzw. falsche Antworten dar, weil hier die Antworten nur sehr schwer kontrolliert werden können. Bei dem aufgezeigten Beispiel gibt der Lieferant an, viele soziale Maßnahmen für seine Mitarbeiter zu ergreifen (1 von 1 möglichen Punkt), auch die Fluktuationsrate ist sehr gering (1 von 1 möglichen Punkt). Diese Aussagen deuten auf ein sehr gutes Arbeitsklima hin. Die Aussage über die Krankheitsrate allerdings schließt auf keine hohe Mitarbeitermotivation (0,6 von 1 möglichen Punkt). Die Krankheitsrate erfragt indirekt die Motivation der Mitarbeiter, an diesem Arbeitsplatz zu arbeiten¹⁵⁵. Hier liegt eine geringe Diskrepanz zwischen den Antworten vor. In diesem Fall muss die Person, welche die Auswertung dieses Lieferanten als Entscheidungshilfe benutzen möchte, entscheiden, wie relevant die Diskrepanz dieser Fragen ist.

Wichtig ist, dass eventuelle Abweichungen innerhalb der Antworten der Querverbindungsfragen angezeigt und auf Signifikanz geprüft werden. Dies muss auch in der praktischen Umsetzung bedacht werden.

Die folgende Abbildung 68 fasst die Querverbindungsfragen des Lieferantenbewertungsbogens zusammen.

¹⁵⁵ Die Kennzahl Krankheitsrate wird von Unternehmen herangezogen um indirekt auf die Mitarbeitermotivation zu schließen. Vgl. auch Burkhard, Carina (2006): S. 2

Abbildung 68: Querverbindungsfragen

Querverbindungsfragen 1	Querverbindungsfragen 3
Sinfos Nutzer (2fL) In Sinfos abgestellte Daten (2hG2)	Tailor-Made Aktionen (4mL) Marketingmaßnahmen (4bG1)
Querverbindungsfragen 2	Querverbindungsfragen 4
Erfolgsrate neuer Artikel (3dL) Innovationsfreudigkeit (3bG) Anzahl Produktneuheiten (3cG)	Maßnahmen für MA (5fL) Fluktuationsrate (5aL) Krankheitsrate (5eL)

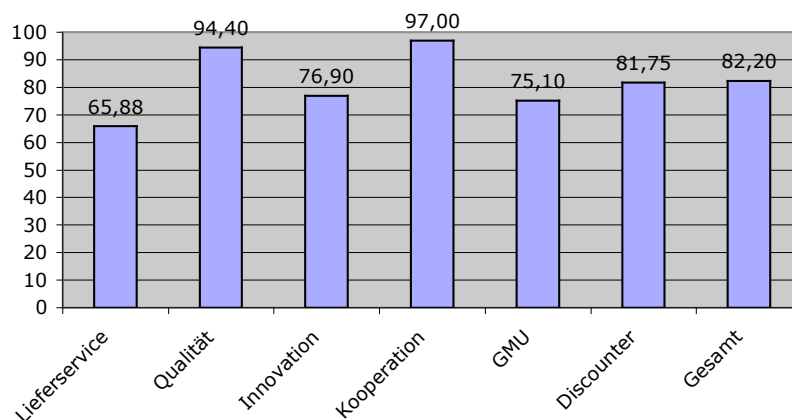
Quelle: eigene Abbildung

In den vergangenen Abschnitten wurden die Vorgehensweise bei der Auswertung des Pretest, die Entstehung der Gewichtungen und erste Folgerungen aus dem Pretest beschrieben. Im Folgenden Abschnitt 6.5 werden nun die Ergebnisse der einzelnen Teilnehmer detailliert beschrieben und anschließend Handlungsalternativen für die Lieferanten und den Händler erläutert.

6.5 Detaillierte Lieferantenauswertung

Lieferant 1 hat im Gesamtkontext des Pretest betrachtet mit 82,2 von 100 möglichen Punkten die höchste Punktzahl der teilnehmenden Lieferanten erreicht (Einzelauswertung des Lieferanten siehe Abbildung 69). Die Ergebnisse der Hauptgruppen 2 bis 6 lagen alle nahe dem Durchschnitt der Ergebnisse und damit in einem zufrieden stellenden Bereich. Das Ergebnis der ersten Hauptgruppe lag mit 65,88 Punkten deutlich unter dem Durchschnitt des Lieferanten. An dieser Stelle verbirgt sich das größte Verbesserungspotenzial für diesen Lieferanten. Dabei fällt auf, dass bei den Fragen 1cG und 1gL besonders wenig Punkte erreicht wurden (Frage 1cG 2,4 von 12 Punkten; Frage 1gL 0 von 17 Punkten). Lieferant 1 beantwortete lediglich 3 der 68 Fragen nicht, dies hat keinen signifikanten Einfluss auf das Gesamtergebnis.

Abbildung 69: Einzelauswertung Lieferant 1



Durchschnittswert: 81,83

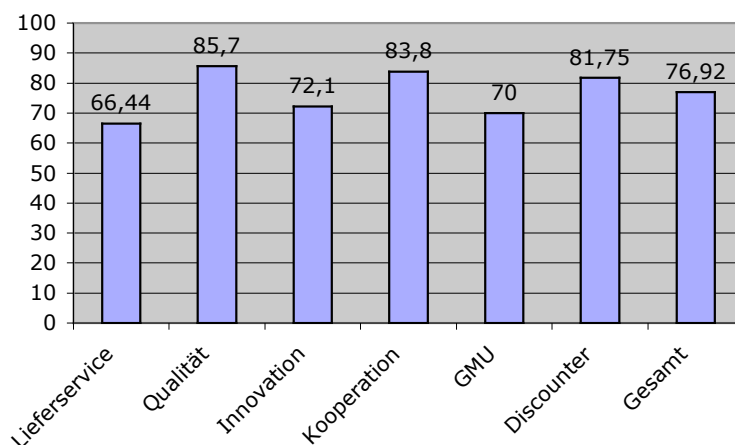
Quelle: eigene Darstellung

Lieferant 2 hat wie oben bereits erwähnt keinen ausgefüllten Fragebogen abgegeben.

Lieferant 3 erreichte mit einer Punktzahl von 77 das viertbeste Ergebnis der Lieferantenbewertung (Einzelauswertung des Lieferanten siehe Abbildung 70). Es wurden lediglich zwei Fragen nicht beantwortet. Die Hauptgruppen Lieferservice, Innovation und GMU haben mit unter 73 Punkten schlechter abgeschlossen als die Hauptgruppen Qualität, Kooperation und Discounter mit über 80 Punkten. Die schlechteste Hauptgruppe und damit die Hauptgruppe mit dem größten

Steigerungspotenzial ist die 1. Hauptgruppe Lieferservice. Hier erreichte der Lieferant bei keiner Frage die volle Punktzahl. Auffallend sind auch hier wieder die wenigen Punkte bei den Fragen nach der Mindestabnahmemenge, der Produktvielfalt und der Liefergeschwindigkeit. Das Ergebnis der Gruppe GMU resultiert aus den zwei nicht beantworteten Fragen. Zu Lieferant 3 kann gesagt werden, dass die Ergebnisse der einzelnen Hauptgruppen sehr homogen sind und so in allen Bereichen ein Verbesserungspotenzial liegt. Dabei sollte kein Schwerpunkt auf einen besonderen Bereich gelegt werden, sondern gezielt überall versucht werden zu verbessern.

Abbildung 70: Einzelauswertung Lieferant 3



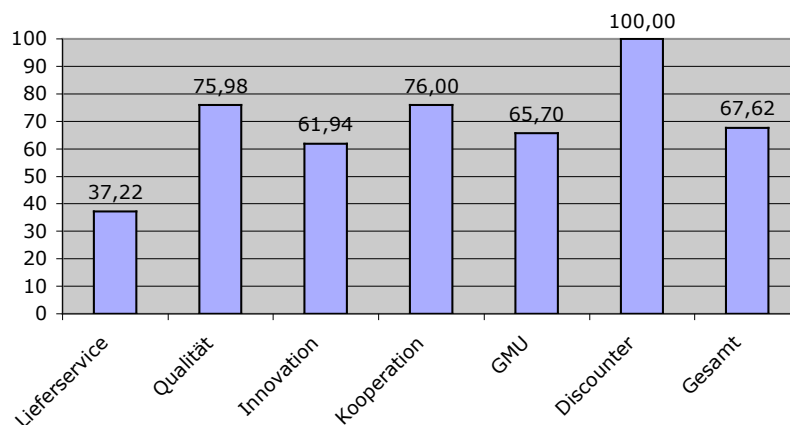
Durchschnittswert: 76,63

Quelle: eigene Darstellung

Lieferant 4 erzielte mit 67,7 Gesamtpunkten das fünftbeste Ergebnis in der durchgeführten Lieferantenbewertung und liegt damit im Mittelfeld zwischen der Gruppe der besseren und schlechteren Lieferanten (Einzelauswertung des Lieferanten siehe Abbildung 71). Besondere Defizite fallen bei Lieferant 4 in der ersten Hauptgruppe Lieferservice auf, hier erreichte er nur 37 von 100 möglichen Punkten. In den Hauptgruppen Innovation und GMU erreichte der Lieferant ebenfalls ein unterdurchschnittliches Ergebnis. Die Hauptgruppen Qualität und Kooperation erzielen ein gutes Ergebnis. In der Hauptgruppe Discounter erzielte der Lieferant ein sehr gutes Ergebnis mit 100 von 100 möglichen Punkten. Da es sich um einen Lieferanten handelt, welcher nicht über das Logistikzentrum anliefert, ist die Basis für die Hauptgruppe 1 nur 36 von 100 Punkte. Der Lieferant beantwortet drei von drei Fragen dieser Hauptgruppe und erzielte damit eine Punktzahl von 13,4 von 36

möglichen Punkten. Das größte Verbesserungspotenzial liegt damit im Bereich des Lieferservice, wo der Lieferant vor allem an seiner Mindestabnahmemenge arbeiten sollte. Im Bereich Innovation zeigte dieser Lieferant vor allem Defizite im Bereich Innovationsfreudigkeit und Produktneuheiten. Bei der Benutzung innovativer Technologie wie CRP erreichte der Lieferant 0 von 9 Punkten. Die Frage nach der Innovationsaufwandsquote wurde nicht beantwortet. Im Bereich Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt sind nahezu bei allen Fragen Verbesserungspotenziale ersichtlich.

Abbildung 71: Einzelauswertung Lieferant 4



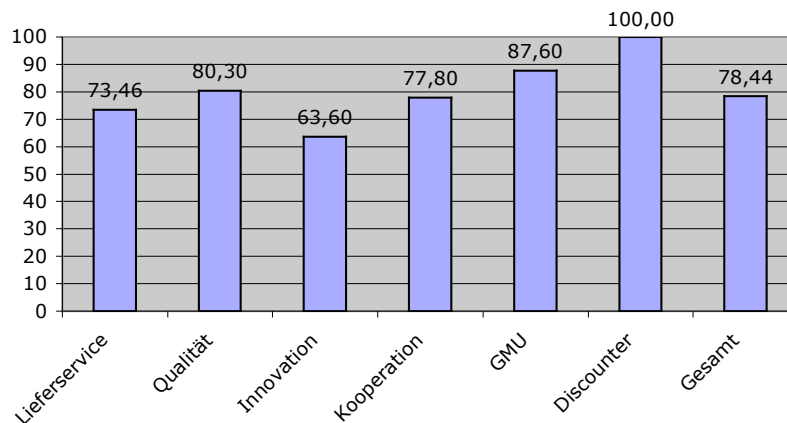
Durchschnittswert: 69,47

Quelle: eigene Darstellung

Lieferant 5 erreichte bei der Bewertung mit 78,4 Punkten das drittbeste Ergebnis und liegt damit in der besseren Gruppe aller Lieferanten (Einzelauswertung des Lieferanten siehe Abbildung 72). Drei Fragen blieben bei diesem Lieferanten unbeantwortet. Besonders gut schnitt der Lieferant in der Hauptgruppe Discounter ab, er erzielte dort 100 von 100 Punkten. Ebenfalls gut waren die Ergebnisse der Hauptgruppen Qualität und GMU. Leichte Defizite zeigte Lieferant 5 bei der Hauptgruppe Innovation, wobei hier die Frage nach den gelisteten Produktinnovationen nicht beantwortet wurde (0 von 8 Punkten). Bei den Fragen nach der aktiven Benutzung von CRP sowie der Zusammenarbeit mit der GS1 Germany erreichte der Lieferant ebenfalls keine Punkte. Dies lässt darauf schließen, dass der Lieferant keinen Wert auf die Nutzung zukunftsweisender technologischer Fortschritte legt. In der Hauptgruppe GMU dagegen erreichte der Lieferant bei 9 von 11 Fragen die volle Punktzahl, eine Frage wurde nicht beantwortet (5bL) und die

Frage nach der Weiterbildung der Mitarbeiter brachte lediglich 3,6 von 9 möglichen Punkten. Auch die Hauptgruppen Qualität und Kooperation lagen im guten Durchschnitt des Lieferanten.

Abbildung 72: Einzelauswertung Lieferant 5



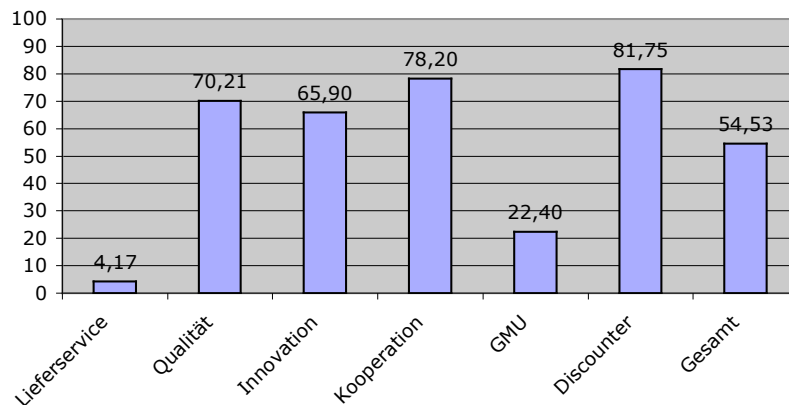
Durchschnittswert: 80,46

Quelle: eigene Darstellung

Lieferant 6 erzielte mit den gegebenen Antworten mit 54,5 von 100 Punkten lediglich den vorletzten Platz der Bewertung und liegt nur 1,2 Punkte vor dem letzten Platz (Einzelauswertung des Lieferanten siehe Abbildung 73). Anzumerken ist, dass der sechste Lieferant 12 der 68 Fragen nicht beantwortete und dies einen großen Teil des schlechten Ergebnisses ausmacht. Ganz besonders schlecht schloss dieser Lieferant in den Hauptgruppen Lieferservice (4,1 von 100) und GMU (22,4 von 100) ab. Die Hauptgruppen Qualität und Innovation lagen mit 65 bzw. 70 Prozent im Mittelfeld und die Hauptgruppen Kooperation und Discounter mit ca. 80 Prozent im oberen Mittelfeld. Es ist also ganz klar zu erkennen, dass dieser Lieferant deutliche Defizite in den Bereichen Lieferservice und GMU hat, wobei der Lieferservice ein größeres Problemfeld darstellt. Da es sich auch hier um einen Lieferanten handelt, welcher nicht über das Zentrallager liefert, stellt die erste Hauptgruppe nur 3 Fragen zur Verfügung. Das sich das Ergebnis der ersten Hauptgruppe signifikant verändert, wenn der Lieferant über das Zentrallager liefert und damit alle Fragen dieser Hauptgruppe in die Bewertung einfließen, ist zu erwarten. Allerdings löst dies nicht das Problem des Defizits bei den Fragen der Mindestabnahmemenge, der Liefertage und der Produktvielfalt. Bei zwei der drei Fragen erreichte der Lieferant keine Punkte (Mindestabnahmemenge und Liefertage). Bei der dritten Frage (Produktvielfalt)

erreichte der Lieferant lediglich 1,5 von 5 Punkten. Hier gibt es ein großes Verbesserungspotenzial. Das schlechte Ergebnis der Hauptgruppe GMU resultiert aus nur 3 von 11 beantworteten Fragen.

Abbildung 73: Einzelauswertung Lieferant 6

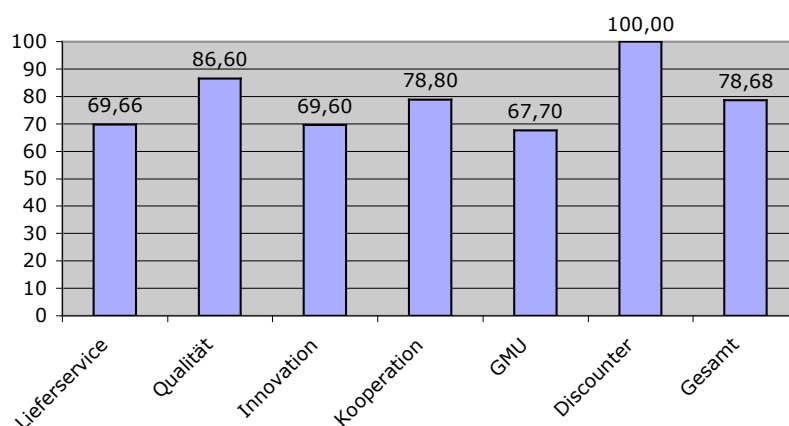


Durchschnittswert: 53,77

Quelle: eigene Darstellung

Lieferant 7 hat in dem Pretest mit 75,7 von 100 möglichen Punkten das zweitbeste Ergebnis erzielt und lag mit diesem Ergebnis deutlich über dem Durchschnitt des Tests (Einzelauswertung des Lieferanten siehe Abbildung 74).

Abbildung 74: Einzelauswertung Lieferant 7



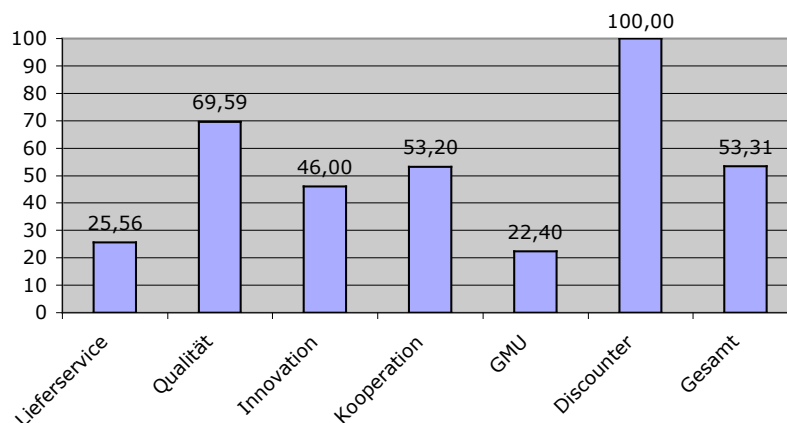
Durchschnittswert: 78,73

Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse der Hauptgruppe Lieferservice, Innovation sowie GMU lagen unter dem Durchschnittswert dieses Lieferanten. In der Hauptgruppe Discounter erzielt

dieser Lieferant 100 von 100 möglichen Punkten, auch in der Hauptgruppe 2 Qualität erzielte dieser Lieferant mit 87 Punkten ein überdurchschnittlich gutes Ergebnis. Verbesserungsmöglichkeiten liegen im Lieferservice vor allem an der Mindestabnahmemenge (0 von 17) und der Liefergeschwindigkeit (2,4 von 12 möglichen Punkten). Schafft dieser Lieferant seine Mindestabnahmemenge ab (führt zum Ergebnis 17 von 17) und erhöht er die Liefergeschwindigkeit von 5 Tagen auf einen Tag, führt dies zu einer Veränderung des Gesamtergebnisses auf von 78,68 auf 84 Punkte und damit zum einem überdurchschnittlich guten Ergebnis. Im Bereich der Innovation liegen kurzfristig erreichbare Verbesserungspotenziale im Bereich der angebotenen Lieferformen (1,6 von 8 Punkten). Längerfristig sollte dieser Lieferant an der Verbesserung der Erfolgsquote seiner Waren arbeiten. Lieferant 7 beantwortete 67 der 68 gestellten Fragen.

Abbildung 75: Einzelauswertung Lieferant 8



Durchschnittswert: 52,79

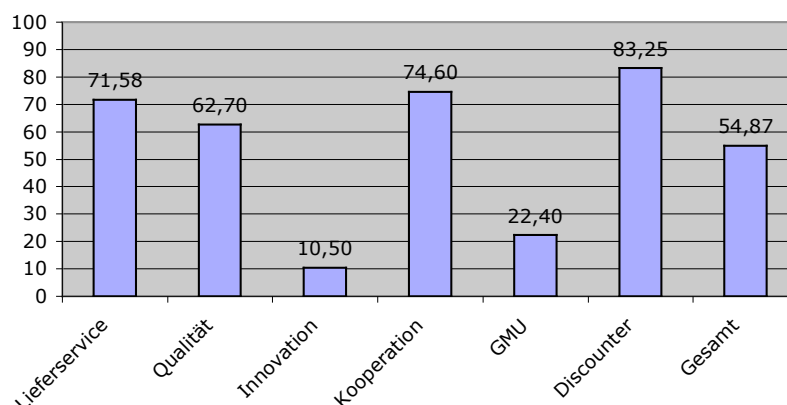
Quelle: eigene Darstellung

Lieferant 8 erreichte mit nur 53,3 Punkten den letzten Platz in der durchgeführten Lieferantenbewertung (Einzelauswertung des Lieferanten siehe Abbildung 75). Einzig das Ergebnis der sechsten Hauptgruppe Discounter ist mit 100% zufrieden stellend. Alle anderen Hauptgruppen liegen stark unter dem Durchschnitt der Gesamtbefragung. Besonders auffallend sind auch hier die schlechten Ergebnisse in den Bereichen GMU und Lieferservice. Auch hier sind die schlechten Ergebnisse mit der hohen Anzahl von unbeantworteten Fragen zu erklären. Von den 68 Fragen wurden nur 53 beantwortet. In der ersten Hauptgruppe wurden zwar alle drei Fragen

dieses nicht LZ-Lieferanten beantwortet, allerdings zeigt sich auch hier ein Defizit bei allen Fragen. Die zweite Hauptgruppe Qualität ist die beste Hauptgruppe dieses Lieferanten (ca. 70 von 100 Punkten), hier wurde nur eine Frage nicht beantwortet. Aus den beantworteten Fragen lässt sich allerdings noch auf ein Verbesserungspotenzial schließen. In der Hauptgruppe Innovation wurden 5 von 13 Fragen nicht beantwortet, lediglich bei 3 von 13 Fragen erreichte der Lieferant die volle Punktzahl. Auch bei der Hauptgruppe GMU beantwortete der Lieferant lediglich 3 von 11 Fragen und erreicht damit nur 22,4 von 100 Punkten.

Lieferant 9 erreichte mit 54,9 Punkten Platz sieben des Pretest (Einzelauswertung des Lieferanten siehe Abbildung 76). Besonders auffallend bei diesem Lieferanten ist, dass 24 Fragen nicht beantwortet wurden. Für diesen enorm großen Anteil unbeantworteter Fragen, ist das Ergebnis noch relativ gut einzuschätzen. Hätte der Lieferant alle Fragen beantwortet, wäre ein Ergebnis im vorderen Bereich durchaus möglich gewesen. Besonders schlecht sind die Ergebnisse der Hauptgruppe Innovation und GMU. Diese Ergebnisse beruhen auf den unbeantworteten Fragen. In der Gruppe Innovation wurden 3 von 13 Fragen beantwortet, in der Gruppe GMU 3 von 11 Fragen. Durch die hohe Anzahl unbeantworteter Fragen ist das Ergebnis dieses Lieferanten nicht repräsentativ, es stellt nicht die eigentliche Leistungsfähigkeit dar.

Abbildung 76: Einzelauswertung Lieferant 9

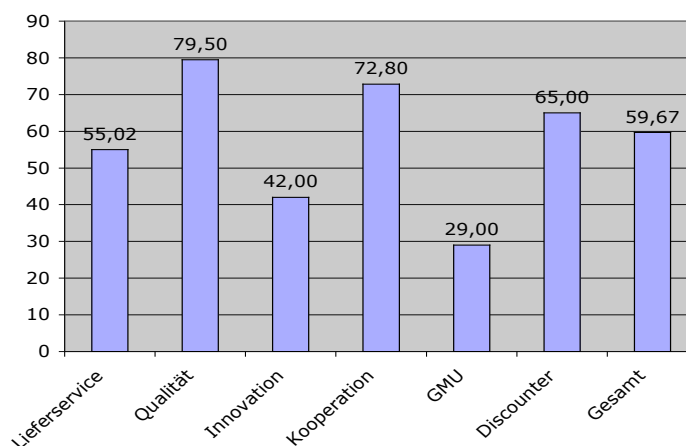


Durchschnittswert: 54,17

Quelle: eigene Darstellung

Lieferant 10 beantwortete 15 Fragen nicht und erreichte mit ca. 60 Punkten Platz sechs der durchgeführten Lieferantenbewertung (Einzelauswertung des Lieferanten siehe Abbildung 77). Auch hier fallen die Ergebnisse der Hauptgruppen Innovation und GMU auffallend schlecht aus. Wobei bei der Hauptgruppe 3 Innovation 6 von 13 Fragen nicht beantwortet wurden und bei der Hauptgruppe GMU 7 von 11 Fragen unbeantwortet blieben. Auch in der Gruppe Discounter erzielte dieser Lieferant mit 65 Punkten einen unterdurchschnittlichen Wert, im Vergleich zu den anderen teilnehmenden Lieferanten. Die Hauptgruppen Qualität und Kooperation sind mit über 70 Prozent als gut einzuschätzen. Auffallend ist auch hier wieder das recht schlechte Ergebnis der Hauptgruppe Lieferservice (55 von 100 möglichen Punkten), obwohl alle Fragen beantwortet wurden. Die Fragen nach der Mindestabnahmemenge und nach der Liefargeschwindigkeit brachten dem Lieferanten keine Punkte. Lediglich bei der Frage nach der Produktvielfalt erreichte der Lieferant in der ersten Hauptgruppe volle Punktzahl.

Abbildung 77: Einzelauswertung Lieferant 10



Durchschnittswert: 57,22

Quelle: eigene Darstellung

Im folgenden sollen zunächst einige allgemeine Schlussfolgerungen aus der durchgeführten Lieferantenbewertung gezogen werden. Im Anschluss wird auf jeden der 9 teilnehmenden Lieferanten kurz eingegangen und eine Strategieempfehlung für den Händler gegeben.

Anhand der Einzelbetrachtungen der Ergebnisse ist zu erkennen, dass die Hauptgruppen Lieferservice sowie Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt für die meisten Lieferanten zu den Hauptgruppen mit dem größten Verbesserungspotenzial gehört.

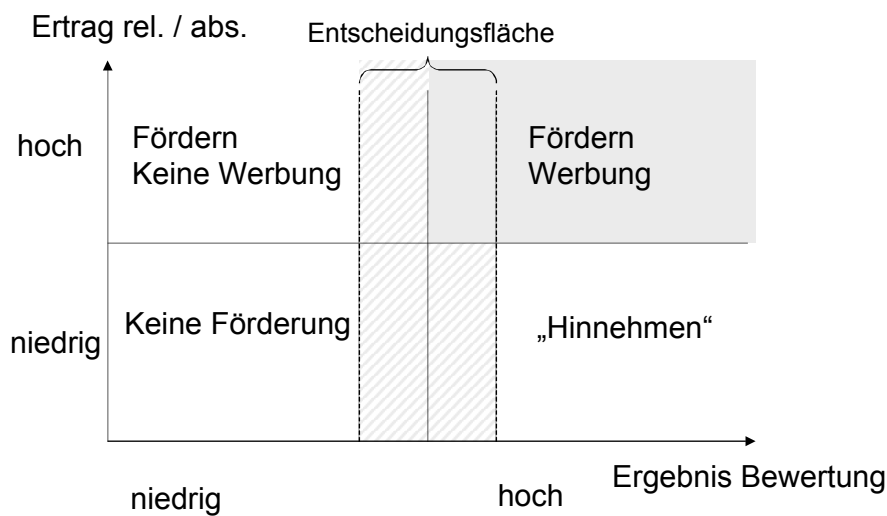
Dieses Ergebnis ist überraschend, denn gerade der Lieferservice sollte bei Lieferanten optimiert sein. Hier zeigt sich eine recht große Diskrepanz zwischen Anspruch der Abnehmer und Realität bei den Lieferanten. Dies könnte zum einen an einer mangelnden Kommunikation zwischen den Beteiligten liegen oder an zu hohen Ansprüchen der Abnehmer. Die Gruppe GMU ist erwartungsgemäß bei vielen Lieferanten relativ schwach. Dies liegt zum einen bei einigen Lieferanten an vielen unbeantworteten Fragen und damit vielfach an dem Wunsch diese internen Daten nicht preis zu geben. Es kann aber auch an der noch schlechten bzw. nicht wahrgenommenen Wichtigkeit dieser Soft Skills liegen. Auch in der Hauptgruppe Innovation erzielten die befragten Lieferanten eher schlechtere Ergebnisse. Dies deutet an, dass viele mit Innovationen zurückhaltender sind und womöglich aus teuren Fehlern gelernt haben und etwas vorsichtiger geworden sind um kostspielige Entwicklungen zu verhindern. Die Hauptgruppe Qualität dagegen ist bei allen Lieferanten eine der Besten. Dies kann damit begründet werden, dass politisch stark auf Qualitätsaspekte Wert gelegt wird und hier viele Gesetze existieren, an welche sich die Lieferanten und andere Teilnehmer der Wertschöpfungskette halten müssen. Qualitätsaspekte werden des Weiteren auch von den Kunden stark wahrgenommen, diese sind somit ein optimaler Qualitätsregler. Auch die Hauptgruppen Kooperation und Discounter erzielte bei den Lieferanten hohe Ergebnisse.

6.6 Portfolioanalyse (5. Phase)

Um diese Ergebnisse nun in einer einfachen und praktischen Form darzulegen, bietet sich eine Portfolio-Matrix an¹⁵⁶. Portfolio-Matrizen werden angefertigt, um Zusammenhänge und Beschreibungen eigener Positionen oder diejenigen von Konkurrenten darzustellen. Dabei werden in einem Zweidimensionalen Koordinatensystem Bestimmungsfaktoren gegenübergestellt¹⁵⁷. Die folgende Abbildung 78 zeigt das Portfolio, welches für die mehrdimensionale Lieferantenbewertung entwickelt wurde.

¹⁵⁶ vgl. auch Abschnitt 4.3.2

¹⁵⁷ Domschke, Wolfgang / Scholl, Armin (2000): S. 180

Abbildung 78: Portfolio zur Zieljustierung

Quelle: eigene Darstellung

Dieses Portfolio stellt den relativen bzw. absoluten Ertrag dem Ergebnis der mehrdimensionalen Lieferantenbewertung gegenüber. Die Skaleneinteilung definiert sich über die Erträge bzw. Ergebnisse der zu untersuchenden Gruppe. Dieses Portfolio kann beispielsweise auch die Spanne den Bewertungsergebnissen gegenüberstellen. So bildet hier die Mittellinie immer den gewichteten Durchschnitt der Erträge bzw. der erzielten Ergebnisse in der Bewertung. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die zu untersuchenden Gruppen in Relationen zueinander abgetragen werden.

Für Lieferanten, welche aufgrund ihrer Bewertungsergebnisse und ihres Ertrages im linken unteren Feld abgetragen werden, sollte eine zurückhaltende Strategie angewandt werden. Diese Lieferanten sollten keine Förderung erhalten und bei konstant schlechten Ergebnissen und keiner Verbesserung kann und sollte über eine Vertragsbeendigung mit diesem Lieferanten nachgedacht werden. Diese Lieferanten bringen dem Händler weder hohe finanzielle Erträge, noch tragen sie zu einer hohen Kundenzufriedenheit bei. Aufgrund der Bewertungsergebnisse ist die Zusammenarbeit mit diesen Lieferanten als sehr schlecht bis schlecht einzuschätzen. Sofern es die unternehmensspezifischen und situationsbedingten Rahmenbedingungen (z. B. Wettbewerbssituationen) zulassen, sollten Lieferanten dieses Quadranten grundsätzlich mit restriktiven Maßnahmen, wie z. B. Quotenreduzierung oder sogar Auslistung belegt werden, wenn sich die Situation nicht positiv verändert. Es bleibt

den betroffenen Lieferanten selber überlassen, ob und inwieweit sie bestrebt sind, ihre Position durch Eigenoptimierung zu verbessern, um den Ertrag oder das Bewertungsergebnis zu verbessern und sich damit in eine bessere Ausgangsposition zu bringen. Als Handlungsalternative empfiehlt sich ein Gespräch zwischen Lieferant und Abnehmer, um die Situation zu verbessern. Ist keine Verbesserung möglich, sollte über eine Auslistung dieser Lieferanten nachgedacht werden.

Lieferanten des Feldes „Fördern, keine Werbung“ bringen dem Händler hohe Erträge bzw. hohe Spannen. Sie sind für einen Abnehmers wichtig, auch wenn sie in der Lieferantenbewertung keine hohen Ergebnisse erzielt haben. Im Falle einer Verbesserung der Bewertungsergebnisse z. B. nach intensiven Gesprächen und Auswertungen, sind diese Lieferanten durchaus in der Lage, in das für das Abnehmerunternehmen attraktivste rechte obere Feld zu rücken. So sollten diese Lieferanten gefördert aber nicht unbedingt beworben werden. Eine Förderung, welche auch zu einer Verschiebung nach rechts führt, würde im nächsten Schritt auch zu einer Werbung für diesen Lieferanten führen und damit möglicherweise zu einer Umsatzsteigerung.

Das Feld „Fördern und Werbung“ ist wie bereits erwähnt für den Abnehmer, aber auch für alle Lieferanten das Attraktivste. In diesem Fall ist zu empfehlen, den Lieferanten zu fördern, denn die Voraussetzungen für eine weitere erfolgsversprechende Zusammenarbeit sind sehr gut. Diese Lieferanten bringen bereits einen sehr guten Ertrag und haben ebenfalls im Vergleich zu ihren Konkurrenten sehr gute Bewertungsergebnisse erzielt. Diese sogenannten „Stars“¹⁵⁸ des Portfolios definieren sich durch eine reibungslose Zusammenarbeit und Produkte, welche zu einer optimalen Kundenbindung beitragen. Die Zusammenarbeit mit diesem Lieferanten muss gefördert und stetig verbessert werden.

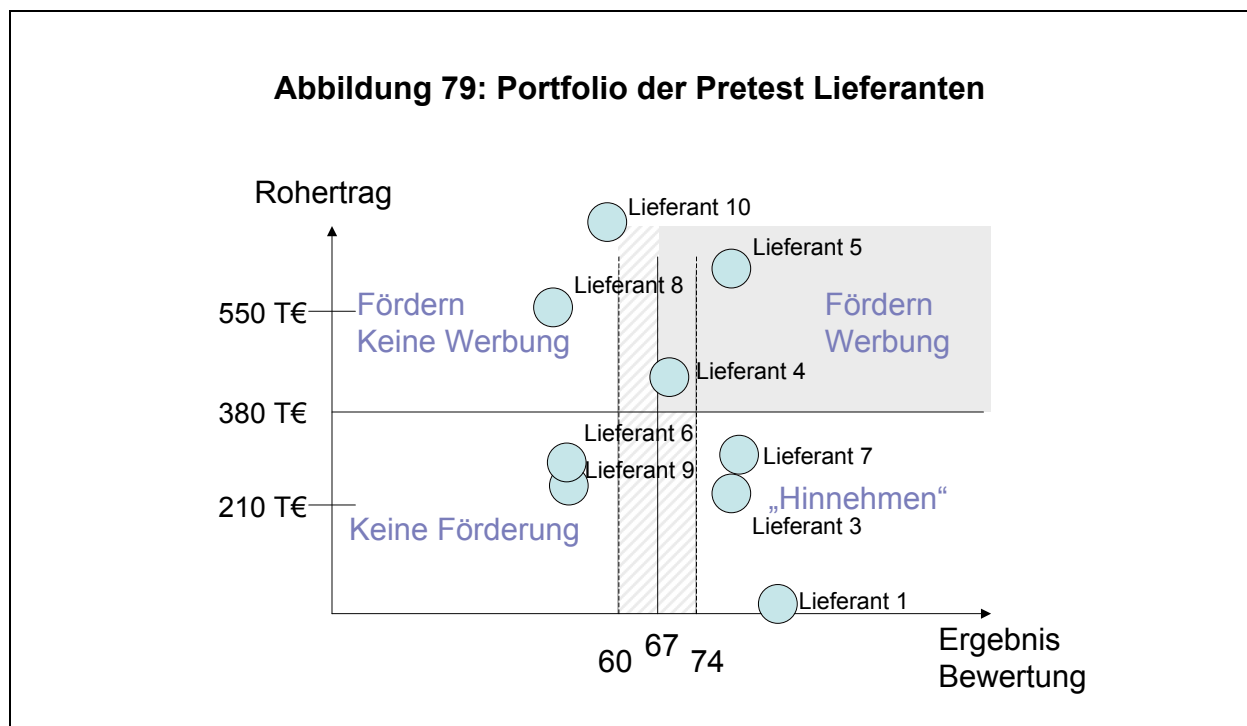
Lieferanten im sog. „Hinnehmen“ Feld sind sehr ertragsschwach, aber aus Kundensicht oder anderen sozialen Gesichtspunkten für das Abnehmerunternehmen von großer Bedeutung. Diese Lieferanten sollten, wie der Name schon sagt, einfach hingenommen werden. Eine spezielle Förderung oder Werbung ist nicht zu empfehlen, dennoch sollten diese Lieferanten vor allem im Hinblick auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit nach den Bewertungsergebnissen analysiert und zu Verbesserungen angeregt werden. Bei solchen Unternehmen handelt es sich

¹⁵⁸ vgl. auch ersten Portfoliomodellen entwickelt von der Boston-Consulting-Group

beispielsweise um regionale Anbieter mit sehr geringen Erträgen aber hoher regionaler Bedeutung.

Die in der Abbildung gestrichelt dargestellte Fläche stellt eine sog. Entscheidungsfläche dar. Befinden sich Lieferanten innerhalb dieser Fläche, muss individuell über die Vorgehensweise entschieden werden, da hier der Abstand zum nächsten Feld nur sehr klein ist und z. B. durch Messfehler, Fehler in der Bewertung oder kurzfristige Beeinträchtigungen nicht das genaue Bild des Lieferanten abgebildet worden sein kann.

Die folgende Abbildung 79 zeigt das oben beschriebene Portfolio mit den in dem Pretest der Lieferantenbewertung durchgeführten 9 Lieferanten des Globus.



Quelle: eigene Darstellung

Die Matrix zeigt die Gesamtergebnisse aller Hauptgruppen gegenüber dem Rohertrag¹⁵⁹ der einzelnen Lieferanten. Die Koordinatenwerte ergeben sich aus dem Durchschnittswert der jeweiligen Bewertungsergebnisse (Abszisse) bzw. dem durchschnittlichen Rohertrag (Ordinate).

¹⁵⁹ Dabei definiert sich der Rohertrag wie folgt: Differenz zwischen Warenverkaufspreis (ohne Mehrwertsteuer) und der eingesetzten Warenmenge, bewertet mit dem Wareneinstandspreis (ohne Vorsteuer) vgl.: Gabler (1997): S. 3284

Für das in Abbildung 79 dargestellte Portfolio ergaben sich die Achsenbezeichnungen folgendermaßen:

$$\begin{aligned}\text{Bewertungsergebnis: E} &= (82,2+76,9+67,6+78,4+54,5+78,6+53,3+54,8+59,6)/9 \\ &= 67,3\end{aligned}$$

Der Rohertrag ergibt sich aus der folgenden Tabelle 13:

Tabelle 13: Rohertrag der Pretestlieferanten

Lieferant	Rohertrag in Euro
L1	- 65.000
L3	230.000
L4	460.000
L5	630.000
L6	270.000
L7	275.000
L8	550.000
L9	260.000
L10	790.000
Ø	377.777

Quelle: eigene Darstellung nach Angaben der Unternehmensleitung

Das Entscheidungsfeld definiert sich durch den Mittelwert der Bewertungsergebnisse und einer Spanne von 10 Prozent nach rechts und links verschoben. Diese Definition ist individuell gewählt und muss eventuell für jede Warengruppe neu überdacht werden. Für Lieferanten, welche sich im Entscheidungsfeld oder sehr nahe dem Entscheidungsfeld befinden, sollte in jedem Fall eine individuelle Betrachtung der Ergebnisse vorgenommen werden. Auch die Betrachtung einzelner Hauptgruppen in einer Portfolio-Matrix sollte angestrebt werden, um individuelle Lösungsvorschläge zur Verbesserung der Situation des jeweiligen Lieferanten zu erzielen.

6.7 Schlussfolgerungen aus der Bewertung

Unabhängig von der Platzierung im gezeigten Portfolio sind Lieferanten für Entwicklungsmaßnahmen besonders interessant, die sich durch spezifische technische oder logistische Leistungsfähigkeit auszeichnen, so dass es sich lohnt, Defizite in anderen Bereichen zu bearbeiten. Voraussetzung dafür ist allerdings die Bereitschaft des Lieferanten, diesen Entwicklungs- und Qualifizierungsprozess mitzutragen und sich gegenüber den Abnehmern zu öffnen, d. h. innerbetriebliche

Prozesse und Strukturen transparent zu machen und aktiv an der Verbesserung der defizitären Bereiche mitzuwirken. Zu Bedenken ist hierbei, dass Defizite, die ein Abnehmer bei einem Lieferanten erkennt, aus Sicht des Lieferanten nicht zwangsläufig für alle anderen Abnehmer auch von Bedeutung sein müssen. Die strategische Bedeutung des Abnehmers kann dabei den Entscheidungsprozess des Lieferanten wesentlich beeinflussen.¹⁶⁰

Es ist anzumerken, dass ein Lieferant immer nur so gut sein kann wie die Anforderungen, die der Abnehmer offen an ihn stellt. Es ist Aufgabe des Abnehmers, die Anforderungen so zu formulieren, dass der Lieferant die Vorgaben erfüllen kann. Dabei muss der Lieferant als hochwertiger Marktpartner akzeptiert und damit die Grundlage für eine effiziente und partnerschaftliche Zusammenarbeit gelegt werden. Die Schlussfolgerungen aus einer Lieferantenbewertung ziehen nicht unbedingt eine Verhaltensänderung in Form von formalen Verträgen mit Rechtsfolgen nach sich. Viel mehr sollen individuelle Fehler oder Schwächen erkannt und angesprochen werden. Durch die Formulierung von Zielvereinbarungen, an denen sich beide Seiten orientieren, können Optimierungen erreicht werden. Darüber hinaus ist zu beachten, dass Maßnahmen immer personifiziert, terminiert und quantifiziert werden müssen und alle erforderlichen Schritte zur Maßnahmenrealisierung schriftlich festgelegt werden sollten. Folgende Punkte sollten dabei beachtet werden, um eine erfolgreiche Umsetzung der zu erbringenden Leistungen sowohl für den Lieferanten als auch für den Abnehmer zu erreichen:

- klare Zielvorstellungen,
- schnelle Vorschlagbearbeitung,
- einfache Logik,
- klar definierte Entscheidungswege,
- schnelle und konsequente Umsetzung,
- Anreize für den Lieferanten,
- Anreize für das eigene Unternehmen.

Als Anreize für die Lieferanten kommen z. B. Maßnahmen wie längerfristige Verträge, Konditionsverbesserungen oder eine Erhöhung der Abnahmemengen in Frage. Der gemeinsam erstellte Entwicklungsplan sollte nicht nur die besprochenen Maßnahmen der Optimierung und / oder der aktiven Unterstützung durch den

¹⁶⁰ Hartmann, Horst (2006): S. 27

Abnehmer im Detail erfassen, sondern auch den damit verbundenen Aufwand in einer groben Schätzung festhalten. Letztlich sollte im Rahmen einer zielführenden Lieferantenzusammenarbeit die angestrebte Verbesserung durch eine vorher vereinbarte Soll-Größe festgehalten werden, dies kann z. B. in einer Verbesserung der bisher erreichten Punktzahl um 5 % festgehalten werden.

Lieferanten, welche aufgrund mangelnden oder fehlenden Know-hows eine geringe Punktzahl in der Bewertung erreicht haben, kann nur durch eine effektive und zielführende Weiterqualifizierung geholfen werden. Bei diesen Maßnahmen kann der entsprechend Lieferant durch eine Reihe von Hilfsmaßnahmen unterstützt werden, wie z. B.:

- Beratung und Betreuung des Lieferanten,
- Bereitstellung eines Ansprechpartner,
- Hilfe bei der Unterweisung von Mitarbeitern in neue Techniken, hierzu können auch Hilfestellungen bei der Einführung neuer logistischer Programme zählen,
- Teilnahme an Schulungsmaßnahmen (Workshops) zur Vermittlung effektiver Verhaltensweisen, dies kann auch durch die Teilnahme an Inhouse Schulungen geschehen,
- wiederholte Überprüfung und Erfassung des erreichten Ist-Zustandes durch erneute Bewertungen des Lieferanten.

6.8 Individuelle Schlussfolgerungen

Lieferant 1:

Lieferant 1 erzielte in der Bewertung ein sehr gutes Ergebnis. Im Vergleich zu seinen Konkurrenten erreichte dieser Lieferant das höchste Ergebnis. Bei diesem Lieferanten handelt es sich um einen wichtigen Markenlieferanten des Handelsunternehmens, welcher auch aus Kundenfrequenzsicht nicht ausgelistet werden kann und sollte. Auch die Aspekte der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, welche durch die Bewertung festgestellt wurden, sind gut. Der Rohertrag des Lieferanten 1 liegt im negativen Bereich. Aus diesem Grund gelangt dieser Lieferant in das untere rechte Feld des Portfolios. Dieser Lieferant sollte ganz nach der empfohlenen Strategie einfach „hingenommen“ werden. Die folgende Tabelle 14 zeigt die Ergebnisse von Lieferant 1 zusammengefasst.

Tabelle 14: Einzelauswertung Lieferant 1

HG	Gruppenergebnis	Gewicht	erreichte Pkt.	fehlende Pkt.	erreichte %
1. HG	65,88	20	13,176	6,824	65,88
2. HG	94,4	23	21,712	1,288	94,4
3. HG	76,9	20	15,38	4,62	76,9
4. HG	97	15	14,55	0,45	97
5. HG	75,1	9	6,759	2,241	75,1
6. HG	81,75	13	10,6275	2,3725	81,75
			82,2045	17,7955	

Quelle: eigene Darstellung aus Ergebnissen des Pretest

Als Handlungsalternative empfiehlt sich für den Händler, diesem Lieferanten keine große Aufmerksamkeit bezüglich einer Verbesserungsmaßnahme zu schenken. Aufgrund des guten Bewertungsergebnisses kann davon ausgegangen werden, dass der Lieferant in allen Bereichen innovativ und fortschrittlich agiert. Einzig die Hauptgruppe 1 (Lieferservice) ist verbesserungswürdig. Ein kurzes Gespräch über die Ergebnisse der Bewertung ist ausreichend, um den Lieferanten auf diese Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen.

Lieferant 3:

Lieferant 3 erreichte in der durchgeführten Lieferantenbewertung ein Ergebnis im oberen Bereich. Die Einzelauswertung des Lieferanten ist in Tabelle 15 dargestellt.

Tabelle 15: Einzelauswertung Lieferant 3

HG	Gruppenergebnis	Gewichtung	erreichte Pkt.	fehlende Pkt.	erreichte %
1. HG	66,44	20	13,288	6,712	66,44
2. HG	85,7	23	19,711	3,289	85,7
3. HG	72,1	20	14,42	5,58	72,1
4. HG	83,8	15	12,57	2,43	83,8
5. HG	70	9	6,3	2,7	70
6. HG	81,75	13	10,6275	2,3725	81,75
			76,9165	23,0835	

Quelle: eigene Darstellung aus Ergebnissen des Pretest

Der Rohertrag von Lieferant 3 liegt eher im unteren Bereich, damit liegt das Gesamtergebnis ebenso wie bei Lieferant 1 im Feld „Hinnehmen“. Zu diesem Lieferanten kann aus diesem Grund eine ähnliche Handlungsstrategie wie bei

Lieferant 1 gegeben werden. Allerdings sollte hier auf eine Verbesserung der unterdurchschnittlichen Hauptgruppen (Lieferservice, Innovation und GMU) hingearbeitet werden. Vor allem bei den Punkten Lieferservice und Innovation ist ein Verbesserungspotenzial erkennbar.

Lieferant 4:

Lieferant 4 bewegt sich mit dem Bewertungsergebnis im Mittelfeld (Auswertung siehe Tabelle 16). Der erzielte Rohertrag ist bei diesem Lieferanten im Vergleich zu den beobachteten Lieferanten ebenfalls im (oberen) Mittelfeld anzusiedeln.

Tabelle 16: Einzelauswertung Lieferant 4

HG	Gruppenergebnis	Gewichtung	erreichte Pkt.	fehlende Pkt.	erreichte %
1. HG	37,22	20,00	7,44	12,56	37,22
2. HG	75,98	23,00	17,48	5,52	75,98
3. HG	61,94	20,00	12,39	7,61	61,94
4. HG	76,00	15,00	11,40	3,60	76,00
5. HG	65,70	9,00	5,91	3,09	65,70
6. HG	100,00	13,00	13,00	0,00	100,00
			67,62	32,38	

Quelle: eigene Darstellung aus Ergebnissen des Pretest

Dieser Lieferant befindet sich mit seinem Gesamtergebnis als einziger ganz eindeutig im Entscheidungsfeld des Portfolios. Er steht zwischen den Feldern „Fördern, keine Werbung“ und „Fördern Werbung“. Wobei eine Tendenz zum rechten oberen Feld erkennbar ist. Dieser Lieferant sollte auf seine Schwächen in der Lieferantenbewertung in Gesprächen hingewiesen werden, mit dem Ziel diese zu verbessern, in das obere rechte Feld vorzurücken, seine gute Position zu festigen und auszubauen. Verbesserungspotenziale liegen dabei ganz klar im Bereich des Lieferservice aber auch im Bereich Qualität und GMU.

Lieferant 5:

Lieferant 5 erzielte in der Lieferantenbewertung ein sehr gutes Ergebnis, der angegebene Rohertrag ist ebenfalls im Vergleich zu den 8 anderen Lieferanten sehr gut. Tabelle 17 zeigt die Einzelauswertung des Pretestlieferanten 5.

Tabelle 17: Einzelauswertung Lieferant 5

HG	Gruppenergebnis	Gewichtung	erreichte Pkt.	fehlende Pkt.	erreichte %
1. HG	73,46	20	14,692	5,308	73,46
2. HG	80,3	23	18,469	4,531	80,3
3. HG	63,6	20	12,72	7,28	63,6
4. HG	77,8	15	11,67	3,33	77,8
5. HG	87,6	9	7,884	1,116	87,6
6. HG	100	13	13	0	100
			78,435	21,565	

Quelle: eigene Darstellung aus Ergebnissen des Pretest

Lieferant 5 befindet sich mit diesen Ergebnissen als einziger ganz klar im oberen rechten Feld des Portfolios. Er sollte gefördert und beworben werden, da er sehr gute Ergebnisse für das Warenhaus einbringt und die Zusammenarbeit ebenfalls als sehr gut eingeschätzt werden kann. Auf kleinere Defizite in der Bewertung, beispielsweise im Bereich der Qualität, sollte in Gesprächen eingegangen werden. Ansonsten gilt es, diesen Lieferanten langfristig zu binden und wenn dies möglich ist, sogar die Zusammenarbeit auf weitere Sortimente auszuweiten.

Lieferant 6:

Lieferant 6 erreichte in der Lieferantenbewertung im Vergleich zu den anderen Teilnehmern nur ein mäßiges Ergebnis. Dies ist zu einem recht großen Teil auf die unbeantworteten Fragen zurückzuführen. Der Rohertrag dieses Lieferanten liegt ebenfalls im unteren Bereich. In dem gezeichneten Portfolio erreicht Lieferant 6 damit nur eine Platzierung im unteren linken Feld „keine Förderung“. Da das Ergebnis allerdings aufgrund der unbeantworteten Fragen so schlecht ausgefallen ist, empfiehlt es sich, ein intensives Gespräch mit dem Lieferanten zu führen. In diesem sollte auf die Wichtigkeit einer Lieferantenbewertung und die möglichen Folgen daraus hingewiesen werden. Im Anschluss an dieses Gespräch empfiehlt sich eine Wiederholung der Bewertung oder zumindest die Beantwortung der offenen Fragen. Sollte dieser Lieferant nicht zu einer Zusammenarbeit bereit sein, d. h. die Fragen

nicht beantworten bzw. nicht zu Gesprächen bereit sein, ist langfristig zu überlegen, welche Ersatzlieferanten für die entsprechenden Produktgruppen in Frage kommen könnten. Vorerst ist allerdings darauf hin zu arbeiten, die Ergebnisse zu verbessern. Im Sinne einer mehrdimensionalen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit sollten die Gespräche mit dem Lieferanten möglichst frühzeitig stattfinden, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Die folgende Tabelle 18 stellt die Ergebnisse des Lieferanten 6 dar.

Tabelle 18: Einzelauswertung Lieferant 6

HG	Gruppenergebnis	Gewichtung	erreichte Pkt.	Fehlende Pkt.	erreichte %
1. HG	4,17	20,00	0,83	19,17	4,17
2. HG	70,21	23,00	16,15	6,85	70,21
3. HG	65,90	20,00	13,18	6,82	65,90
4. HG	78,20	15,00	11,73	3,27	78,20
5. HG	22,40	9,00	2,02	6,98	22,40
6. HG	81,75	13,00	10,63	2,37	81,75
			54,53	45,47	

Quelle: eigene Darstellung aus Ergebnissen des Pretest

Lieferant 7:

Tabelle 19: Einzelauswertung Lieferant 7

HG	Gruppenergebnis	Gewichtung	erreichte Pkt.	Fehlende Pkt	erreichte %
1. HG	69,66	20	13,932	6,068	69,66
2. HG	86,6	23	19,918	3,082	86,6
3. HG	69,6	20	13,92	6,08	69,6
4. HG	78,8	15	11,82	3,18	78,8
5. HG	67,7	9	6,093	2,907	67,7
6. HG	100	13	13	0	100
			78,683	21,317	

Quelle: eigene Darstellung aus Ergebnissen des Pretest

Lieferant 7 erreichte in der Bewertung ein gutes Ergebnis (siehe Tabelle 19), die Roherträge dieses Lieferanten liegen im unteren Mittelfeld. Mit diesen Ergebnissen erreicht Lieferant 7 ein Ergebnis im unteren rechten Feld des Portfolios und gehört damit zu der Gruppe der „Hinnehmen Lieferanten“. Verbesserungspotenziale in der

Bewertung des Lieferanten sind durch Gespräche erreichbar, vor allem in den Hauptgruppen Lieferservice und Qualität. Lieferant 7 beantwortete nahezu alle Fragen des Bewertungsbogens (61 von 62) und zeigte damit ein deutliches Interesse an der Bewertung. Es ist davon auszugehen, dass hier eine Zusammenarbeit und damit eine Verbesserung der Ergebnisse erzielt werden können. Durch die gute Zusammenarbeit im Rahmen der Lieferantenbewertung, ist es bei diesem Lieferanten denkbar, durch gezielte Maßnahmen wie Workshops oder die Teilnahme an internen Seminaren eine Verbesserung des Ergebnisses anzustreben.

Lieferant 8

Lieferant 8 erzielte in der Bewertung das schlechteste Ergebnis (Ergebnisse sind in Tabelle 20 dargestellt) der 9 Teilnehmer, dies ist allerdings zum größten Teil auf die vielen unbeantworteten Fragen zurückzuführen (15 von 62 Fragen blieben unbeantwortet). Der Rohertrag dieses Lieferanten liegt im oberen Bereich. Damit platziert sich der Lieferant im Portfolio im oberen linken Feld „Fördern, keine Werbung“. Als Handlungsstrategie empfiehlt es sich, eine Verbesserung des Bewertungsergebnisses des Lieferanten durch Gespräche, ähnlich wie bei Lieferant 6, anzustreben. Auf diese Weise ist eine Veränderung der Position in das obere rechte Feld möglich. Ist der Lieferant zu keiner Verbesserung seiner Ergebnisse bereit, muss ebenso wie bei Lieferant 6 langfristig über einen oder mehrere Alternativlieferanten für die entsprechenden Warengruppen nachgedacht werden.

Tabelle 20: Einzelauswertung Lieferant 8

HG	Gruppenergebnis	Gewichtung	erreichte Pkt	fehlende Pkt	Erreichte %
1. HG	25,56	20,00	5,11	14,89	25,56
2. HG	69,59	23,00	16,01	6,99	69,59
3. HG	46,00	20,00	9,20	10,80	46,00
4. HG	53,20	15,00	7,98	7,02	53,20
5. HG	22,40	9,00	2,02	6,98	22,40
6. HG	100,00	13,00	13,00	0,00	100,00
			53,31	46,69	

Quelle: eigene Darstellung aus Ergebnissen des Pretest

Lieferant 9:

Lieferant 9 hat ein sehr ähnliches Bewertungsbild wie die Lieferanten 6 und 8. In der Auswertung der Lieferantenbewertung hat dieser Lieferant lediglich 54,87 Punkte erzielt und liegt damit im unteren Drittel der Ergebnisse, der Rohertrag von Lieferant 9 befindet sich im unteren Mittelfeld. Als Handlungsalternativen empfiehlt sich auch hier wieder zuerst ein intensives Gespräch, um dem Lieferanten die Wichtigkeit dieser Bewertung darzustellen. Lieferant 9 hat die meisten der unbeantworteten Fragen zu verbuchen und sein Ergebnis durch diese 24 Fragen stark beeinflusst. Vor allem in den Hauptgruppen Qualität und GMU ist damit ein großes Verbesserungspotenzial erkennbar, welches genutzt werden sollte. Da dieser Lieferant auch im Rohertrag nicht sehr stark ist, sollte im Falle eines negativen Ausgangs der Gespräche ein Alternativlieferant gesucht werden. Tabelle 21 zeigt die Einzelauswertung des neunten Lieferanten des Pretest.

Tabelle 21: Einzelauswertung Lieferant 9

HG	Gruppenergebnis	Gewichtung	erreichte Pkt.	Fehlende Pkt.	erreichte %
1. HG	71,58	20	14,316	5,684	71,58
2. HG	62,7	23	14,421	8,579	62,7
3. HG	10,5	20	2,1	17,9	10,5
4. HG	74,6	15	11,19	3,81	74,6
5. HG	22,4	9	2,016	6,984	22,4
6. HG	83,25	13	10,8225	2,1775	83,25
			54,8655	45,1345	

Quelle: eigene Darstellung aus Ergebnissen des Pretest

Lieferant 10:

Lieferant 10 hat im Vergleich zu den teilnehmenden Konkurrenten den höchsten Rohertrag aufzuweisen, in der mehrdimensionalen Bewertung hat dieser Lieferanten ein Ergebnis im Mittelfeld erreicht (Ergebnisse siehe Tabelle 22).

Tabelle 22: Einzelauswertung Lieferant 10

HG	Gruppenergebnis	Gewichtung	erreichte Pkt.	fehlende Pkt.	Erreichte %
1. HG	55,02	20	11,004	8,996	55,02
2. HG	79,5	23	18,285	4,715	79,5
3. HG	42	20	8,4	11,6	42
4. HG	72,8	15	10,92	4,08	72,8
5. HG	29	9	2,61	6,39	29
6. HG	65	13	8,45	4,55	65
			59,669	40,331	

Quelle: eigene Darstellung aus Ergebnissen des Pretest

Lieferant 10 positioniert sich mit den genannten Ergebnissen im oberen linken Feld des Portfolios, wobei anzumerken ist, dass der Rohertrag sehr hoch ist. Für diesen Lieferanten empfiehlt sich eine ähnliche Strategie wie für Lieferant 8. Durch individuelle Gespräche ist es möglich, das Bewertungsergebnis nach rechts zu verschieben und damit im optimalen Feld des Portfolios angesiedelt zu werden. Ist der Lieferant dazu nicht in der Lage und kann durch eine Zusammenarbeit keine Verbesserung erreicht werden, sollte der Lieferant gefördert aber nicht beworben werden.

6.9 Implementierung und Umsetzung (6. Phase)

Die Grundlage für eine erfolgreiche Lieferantenbewertung wurde gelegt und in den ersten fünf dargestellten Phasen abgebildet. Die Umsetzung ist die letzte Phase der Lieferantenbewertung. Eine Möglichkeit der technischen Umsetzung ist das Erstellen einer Datenbank, welche über das Internet bzw. Intranet für Lieferanten und Händler erreichbar ist. Die Datenbank sollte eine einfache und übersichtliche Struktur aufweisen, hierfür können die Erkenntnis aus der im Kapitel 2 vorgestellten ECR Scorecard genutzt werden. Die Anforderungen an die Eingabemaske sollten genau definiert sein, um die Benutzer nicht zu überfordern und damit unnötige Zeit in Anspruch zu nehmen. Folgenden Ansprüchen sollte die Eingabemaske genügen:

- einfache Bedienung,
- übersichtliche, selbsterklärende Menüführung,
- keine unnötigen, für den entsprechenden Nutzer nicht relevanten Datenangaben,
- ansprechendes Layout.

Eine Datenbank ermöglicht es den Benutzern, individuell die Daten einzupflegen und auszuwerten. Das Einrichten von Benutzern jeweils für die Lieferanten und den Händler ermöglicht eine individuelle Eingabe der Daten. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass von den Lieferanten nur Lieferantenfragen eingesehen werden können und dass die Daten nicht für unternehmensexterne Personen sichtbar werden. Für die Eingabe der Daten sollte ein Zeitfenster eingerichtet werden, in welchem die Lieferanten bei freier Zeiteinteilung die Möglichkeit haben den Bewertungsbogen auszufüllen. Hier zeigt sich bereits der erste Vorteil einer Datenbanklösung, die Teilnehmer können jederzeit Fragen beantworten, die Bewertung unterbrechen und zu einem anderen Zeitpunkt weitere Fragen bearbeiten. Auf diese Weise kann jeder Lieferant eigenständig in einem vorgegebenen Zeitfenster seine Daten eingeben. Fragen welche vom Händler zu beantworten sind, können ebenfalls direkt beantwortet werden. Zahlen und Daten, welche aus bereits vorhandenen Datenbanken entnommen werden können, können bei Systemkompatibilität direkt eingespeist werden.

Die Auswertung dieses Lieferantenbewertungsbogens sollte automatisch verlaufen. Hierbei sollte es möglich sein, dass nach Beendigung des vorgegebenen Zeitfensters die berechtigten Personen des Händlers die Daten auswerten können. Die Datenbank sollte so programmiert sein, dass die Ergebnisse in Diagrammen oder dem oben abgebildeten Portfolio dargestellt werden. Hierbei sollte es verschiedene Auswertungsmöglichkeiten geben, beispielsweise eine Gesamtauswertung, Einzelauswertungen aller Hauptgruppen, aber auch Einzelauswertungen der Fragen. Wichtig dabei ist auch, dass die entsprechenden Querverbindungsfragen geprüft und eventuelle signifikante Unterschiede angezeigt werden. Auch die Antworten der Auswertungsfragen müssen zur jeweiligen Frage angegeben werden.

Die folgende Abbildung 80 zeigt eine Möglichkeit der praktischen Umsetzung der erarbeiteten Lieferantenbewertung im Layout der Globus SB Warenhaus Holding GmbH, welche im Rahmen dieser Arbeit als Prototyp und Beispieldatenbank entwickelt wurde und auf folgender Seite angesehen und getestet werden kann: www.falzmänn.com/globus.

Die Menüliste auf der linken Seite enthält folgende Punkte mit den jeweiligen Unterpunkten.

Home

Stammdaten

Gewichtungen

Lieferanten wählen

Globus

Lieferant

Fragen beantworten

1. HG

2. HG

3. HG

4. HG

5. HG

6. HG

Auswertungen

Bewertung

Abbildung 80: Praktische Umsetzung

globus Lieferantenbewertung

Home
Stammdaten
Fragen beantworten
1. - HG1
2. - HG2
3. - HG3
4. - HG4
5. - HG5
6. - HG6
Auswertungen

1 f auswählen

Sie beantworten Sie die Frage: 1f für den Lieferanten: 003

Bitte geben Sie an, wie oft Sie innerhalb einer Woche bei entsprechendem Bedarf liefern könnten.

☐ Antw: 1 täglich möglich. auch Samstag

☒ Antw: 2 täglich möglich. nicht Samstag

☐ Antw: 3 alle 2 Tage möglich. auch Samstag

☐ Antw: 4 alle 2 Tage möglich. nicht Samstag

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 80 zeigt eine Seite, auf welche der Lieferant Zugriff hat. Auf der linken Seite ist das Menü erkennbar. Hier kann der Lieferant auswählen, zu welcher Hauptgruppe er Fragen beantworten möchte (Menüpunkt Fragen beantworten). Die

Menüpunkte „Stammdaten“ und „Auswertungen“ kann der Lieferant nicht einsehen, diese sind dem Händler vorbehalten. Wählt der Lieferant eine Hauptgruppe aus (hier 1. Hauptgruppe Lieferservice), kann er sich mit Hilfe eines weiteren Auswahlfeldes die jeweilige Frage anhand der Fragennummer ansehen, in diesem Fall die Frage „1fL: Bitte geben Sie an wie oft Sie innerhalb einer Woche liefern können!“ Nun kann der Bearbeiter der Frage und eine Antwortoptionen auswählen und seine Antwort speichern oder löschen. Wurde die Antwort gespeichert, kann eine neue Frage beantwortet werden. Der Teilnehmer kann die Beantwortung der Fragen jederzeit unterbrechen und zu einem anderen Zeitpunkt wieder aufnehmen.

Die hier erarbeitete Seite dient dazu ein Beispiel für eine mögliche Umsetzung zu geben. Diese Datenbank ist daher nicht mit allen in der Arbeit angegebenen und möglichen Funktionen ausgestattet. In der praktischen Umsetzung eines Händlers sollte sich ein EDV-Fachmann des Unternehmens mit der Datenbank auseinandersetzen. Dies ist vor allem wichtig um eine Kompatibilität zu den vorhandenen Datenbanken herzustellen um die bereits vorhandenen Daten der Lieferanten wie Lieferantenummer, Produktpalette, mögliche Lieferformen, Konditionen usw. ohne großen Mehraufwand einpflegen zu können.

7. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst. In Abschnitt 7.1 wird herausgestellt, dass die Lieferantenbewertung als ein Prozess zu betrachten ist. Da Prozesse per se durch das Zusammenspiel mehrerer Inputfaktoren bestimmt werden, ist eine mehrdimensionale Lieferantenbewertung die logische Konsequenz, um diesem Umstand gerecht zu werden. Als zentrales Element des Lieferantenmanagements ergibt sich die mehrdimensionale Lieferantenbewertung (Abschnitt 7.2). Die wesentlichen Anforderungen an die praktische Umsetzung einer mehrdimensionalen Lieferantenbewertung im Lebensmittelhandel führt Abschnitt 7.3 zusammen.

7.1 Lieferantenbewertung als Prozess

Die Arbeit beschäftigt sich mit dem in der Literatur noch unzureichend dokumentierten Thema der Wertschöpfungsketten-Betrachtung bezogen auf das Lieferantenmanagement – insbesondere der Lieferantenbewertung. Um diese Lücke zu schließen, werden die einzelnen Schritte einer Lieferantenbewertung explizit herausgearbeitet.

Beginnend bei der Identifikation potenzieller Lieferanten und deren Eingrenzung, erfolgen eine Analyse und eine Bewertung der Lieferanten, um auf deren Basis schließlich den oder die besten Lieferanten auszuwählen, stetig zu kontrollieren und die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung zu steuern. Der Prozessgedanke kommt nicht zuletzt dadurch zum Ausdruck, dass der Status Quo des Lieferantenmanagements niemals als Endpunkt angesehen werden darf, vielmehr ist eine permanente Überwachung und Optimierung des eigenen Lieferantenstamms erforderlich. Diese wird durch die unterschiedlichen Herangehensweisen in Bezug auf neue und bereits vorhandene Lieferanten unterstützt und bekräftigt. Die Lernprozesse, welchen sowohl die Lieferanten als auch die Abnehmer unterliegen, werden auf diese Weise anschaulich dargestellt.

Indem die Arbeit jeden Prozessschritt der Lieferantenbewertung verfolgt und auf die einzelnen Schritte von der Identifizierung der Lieferanten über die Bewertung jedes Lieferanten bis zu individuellen Schlussfolgerungen detailliert eingeht, wird nicht nur

der gesamte Prozess verfolgt, es werden auch Hinweise und Ergebnisse aus den einzelnen Schritten aufgezeigt und erläutert.

Diese bisher für den Lebensmittelhandel noch nicht durchgeführte Lieferantenbewertung liefert einen wichtigen Baustein im komplexen System des Lieferantenmanagement für den Sektor des Lebensmittelhandels.

7.2 Lieferantenbewertung als zentrales Element des Lieferantenmanagement

Innerhalb des Lieferantenmanagement ist die Lieferantenbewertung ein zentrales Element. Die Lieferantenbewertung bildet die Grundlage für die Lieferantenauswahl und das Lieferantencontrolling. Leistungsfähige Lieferantenbewertungssysteme sollen die Vorauswahl potenzieller Lieferanten unterstützen und Entscheidungshilfen bzw. Strategieempfehlungen für vorhandene Lieferanten geben. Wird aufgrund eines leistungsschwachen Bewertungsinstruments ein ungeeigneter Lieferant ausgewählt bzw. ein vorhandener Lieferant falsch behandelt, sind die wirtschaftlichen Folgen meist schwerwiegend und können, wenn überhaupt, nur mit großem Aufwand korrigiert werden. Dies kann dazu führen, dass alle ergriffenen Maßnahmen zur Lieferantenintegration oder -förderung sehr ineffektiv sind oder sogar nutzlos sind, wenn ein unpassender Lieferant ausgewählt wurde. Im Rahmen des Lieferantencontrollings können schließlich durch nicht erkannte Optimierungspotenziale im Lieferantenstamm Wettbewerbsvorteile verschenkt werden.¹⁶¹

Die mehrdimensionale Lieferantenbewertung ist ein besonderer Aspekt der Bewertung und wird in dieser Arbeit angewandt. Durch die Erarbeitung sechs verschiedener Dimensionen wird in einem Lieferantenbewertungsbogen auf vielfältige Aspekte der Zusammenarbeit eingegangen. Der Vorteil dieses entwickelten Lieferantenbewertungsbogens liegt vor allem in der Einbeziehung sowohl quantitativer als auch qualitativer Aspekte.

Teil A (Theoretische Analyse) dieser Arbeit zeigt, dass das Lieferantenmanagement aus vielfältigen Aktivitäten besteht, welche in einer Bewertung widerspiegelt werden müssen, um sinnvolle Ergebnisse zu erzielen. Darauf aufbauend erfolgt in Teil B (Praktische Umsetzung) eine entsprechende mehrdimensionale Bewertung:

¹⁶¹ Janker, Christian G. (2004): S. 311

- Die Summe der Aktivitäten und Prozessschritte werden in sechs verschiedenen Dimensionen erfasst.
- Die Operationalisierung der Erfassung erfolgt durch die Unterteilung der einzelnen Dimensionen in erfassbare Einzelfragen, die eine repräsentative Ermittlung der Gesamtleistung in der Einzeldimension erlaubt.
- Das Antwortverhalten der befragten Lieferanten wird entsprechend des in Absprache mit dem Händler ermittelten und hinterlegten Bewertungssystems erfasst.
- Um eine Gesamtbewertung der Lieferanten zu erreichen werden die Ergebnisse in den Einzeldimensionen zu einer kumulativen Endnote für jeden Lieferanten zusammengefasst. Basis für diese Zusammenführung sind mehrstufige Abstimmungsprozesse mit einer Vielzahl von Einkäufern, den Geschäftsführern und Beteiligten aus Schnittstellenbereichen des Händlers.
- Durch das transparente und einheitliche Gesamtbewertungssystem wird eine Vergleichbarkeit der Lieferanten erreicht. Die Ergebnisse können in der Gesamtsicht, wie auch in der Detaillierung der Einzeldimensionen für Jahresgespräche, Konditionsverhandlungen etc. genutzt werden. Den Einkäufern ist dadurch ein Instrument an die Hand gegeben, dass eine umfassende und visuelle Form der Bewertung erlaubt (siehe Portfolio-Matrix in Kapitel 6).
- Der Entscheidungsprozess wird durch die Verknüpfung von den Bewertungsergebnissen und den dahinter liegenden Prozessergebnissen – als Konsequenz des Antwortverhaltens – wesentlich vereinfacht.
- Die Ergebnisse liefern für Händler wie Lieferanten (Landwirtschaft¹⁶², Industrie) gleichzeitig eine stringente Hilfestellung zur Prozessverbesserung.
- Die Anwendbarkeit des Bewertungsinstruments ist durch die vorgeschlagene IT-basierte Lösung benutzerfreundlich, da entsprechend der zeitlichen Möglichkeiten oder passend zu den jeweils vorliegenden Informationen sukzessive die Gesamterfassung erfolgt.

¹⁶² regionale Landwirte beliefern einige SB Warenhäuser direkt

Diese Vorgehensweise ist prinzipiell auf alle Unternehmen der Konsumgüterindustrie anwendbar.

7.3 Besonderheiten der Lieferantenbewertung des Lebensmittelhandels

Die Lücke einer speziellen Lieferantenbewertung für den Lebensmittelhandel, in diesem Fall beispielhaft anhand der Warenhauskette Globus SB Warenhaus, wird mit dieser Arbeit geschlossen. Das Themengebiet erfordert eine explorative und individuelle Forschung. Ziel war es, ein Instrument zur Lieferantenbewertung bereitzustellen, welches sowohl in der Praxis angewandt werden kann als auch wissenschaftlich fundiert ist.

Der Lebensmittelhandel steht vor der Herausforderung bis zu 3.000 Lieferanten und weit über 80.000 Artikel deutschlandweit in einer konsistenten und praktikablen Lösung zu erfassen. Dazu ist es wichtig anwendbare Simplifizierungen an vielen Stellen der Gesamtbewertung vorzunehmen, um die Komplexität auf eine lösbare Aufgabe hin zu reduzieren. Je nach Größe des beteiligten Unternehmens ist es zudem wichtig, die Prozessbeteiligten aus den unterschiedlichsten Bereichen des Unternehmens frühzeitig einzubinden, um für die angestrebte Lösung eine breite Akzeptanzbasis zu schaffen.

In dieser Arbeit wurde daher zunächst ein Pretest mit 10 Lieferanten durchgeführt und die Testergebnisse entsprechend ausgewertet. Es ist wichtig, dass die Lieferanten auch eine Vergleichbarkeit in den abgefragten Warengruppen aufweisen. Zudem muss je nach Distributionsstrategie ggf. in Zentrallager (hier: Logistikzentrum), Regionallager und Direktbelieferung unterschieden werden.

Um den Fragebogen für alle Lieferanten sinnvoll anwenden zu können, müssen ggf. Verifizierungen vorgenommen werden, die auch den unterschiedlichen Listungen gerecht werden (nationaler Lieferant / regionaler Lieferant), Verbundeffekten durch Lieferanten die mehrere Warengruppen bedienen sowie Unterscheidungen in Umsatz- und Volumenklassen erlauben. So stellt sich die Frage, ob die Lieferanten in einer Anfangseinteilung voneinander unterschieden werden müssen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die Lieferanten mit gleichartigen Konkurrenten verglichen werden können.

Des Weiteren muss die praktische Umsetzung mit Hilfe von erfahrenen EDV-Fachleuten diskutiert werden. Die in dieser Arbeit vorgestellte Möglichkeit der praktischen Umsetzung gibt dazu einen ersten Ansatzpunkt. Die erstellte Datenbank beinhaltet die 6 LZ-Lieferanten des Pretest. Lieferanten, welche nicht über das Logistikzentrum beliefern, müssen in diesem Zusammenhang anders bewertet werden, weil einige Fragen nicht beantwortet werden konnten. Diese komplexen Programmieranwendungen bieten einen breiten Handlungsraum für die praktische Umsetzung der Arbeit im Tagesgeschäft. Das dazu benötigte Konzept ist gegeben und kann prinzipiell auch für mehrere Tausend Lieferanten genutzt werden. Das dargestellte Beispiel einer praktischen Anwendbarkeit soll hierbei als Leitfaden verstanden werden: es zeigt wie die Umsetzung aussehen kann. Diese Darstellung kann von anderen LEH als Konzeptbaustein so übernommen werden und bildet damit den letzten Teil des vorgestellten Instruments ab.

Für das besondere Anforderungsprofil des Lebensmittelhandels ist diese elektronische Lösung für ein umfassendes Lieferantenmanagement zwingend erforderlich, weil der Aufwand manuell nicht zu leisten ist. In anderen Branchen kann aber eine reduzierte IT-Lösung (Excel-Datenbank) durchaus praktikabel sein. Wie sich im Rahmen dieser Arbeit gezeigt hat, scheidet eine reine manuelle Lösung schon bei einer geringen Lieferantenzahl für eine Steuerung aus.

8. Ausblick

Das Themengebiet Lieferantenmanagement und speziell die mehrdimensionale Lieferantenbewertung vor dem Hintergrund einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Abnehmern beschäftigt zunehmend die Führungsetagen der Handels- als auch der Industriebetriebe. Die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern der Wertschöpfungskette führt zu Optimierungen innerhalb der zusammenhängenden Prozesse. Durch Zusammenarbeit ist ein Einsparpotenzial zu erwarten. In Zeiten der Globalisierung und des damit verbundenen zunehmenden Wettbewerbsdrucks kann die optimale Zusammenarbeit zwischen Herstellern, Lieferanten und Abnehmern ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Es ist zu erwarten, dass die Lieferantenbewertung in Zukunft weiter für Beziehungen zwischen Lieferanten und Händlern an Bedeutung gewinnt. Dies belegen nicht zuletzt die zahlreichen Anfragen von Unternehmen zu inhaltlichen und methodischen Aspekten der Lieferantenbewertung in entsprechenden Internet-Foren.¹⁶³ Darüber hinaus konnte in persönlichen Gesprächen mit Fachverantwortlichen ein hohes Interesse an diesem Themenkomplex festgestellt werden.

Eine offene Frage, welche auch für die weitere Vorgehensweise von großer Bedeutung ist, ist die Einteilung der Gewichtungen. In der Arbeit haben zwei Gewichtungsumfragen stattgefunden, welche auf unterschiedliche Ergebnisse gekommen sind. Um eine optimale Ergebnissauswertung vornehmen zu können, müsste für jede einzelne Warengruppe eine gesonderte Gewichtung vorgenommen werden. Dies widerspricht allerdings der Anforderung dieser Arbeit in der Praxis leicht durchführbar zu sein. An dieser Stelle zeigt sich besonders die Diskrepanz zwischen der hohen Komplexität des Themas und dem Anspruch, ein einfach anwendbares Konzept bereitzustellen. Eine Lösung dieses Problems für die weitere Vorgehensweise kann es sein, an dieser Stelle eine sektorspezifische Gewichtung vorzunehmen und so unterschiedliche Maßstäbe für die Sektoren Food-Trocken / Frische SB, Non-Food I, Non Food II, Getränke / Drogerie zu verwenden. Die Entscheidung ob und wie die Gewichtung in der praktischen Anwendung erfolgen soll, liegt zu guter Letzt bei den Verantwortlichen des jeweiligen Händlers. Der

¹⁶³ Beispiele für entsprechende Foren im Internet sind u. a.: www.quality-management.com/forum.htm oder www.qm-world.de

Aspekt der Gewichtungen ist auch entscheidend für die Implementierung dieser Lieferantenbewertung im gesamten Sektor des Lebensmittelhandels. Da diese Arbeit als Grundlage für die Erstellung einer Bewertung in verschiedenen Unternehmen dienen kann, muss sie auch leicht implementierbar sein. Dies ist durch die individuelle Entscheidung der Gewichtungen gegeben. Jedes Unternehmen, welches dieses Bewertungsinstrument nutzen möchte, hat die Aufgabe die Hauptgruppen sowie jede einzelne Frage entsprechend seiner Unternehmenskultur zu gewichten. Ist dies geschehen, ist das Instrument sofort einsatzbereit.

Die Verknüpfung mit einer IT-Architektur ist für die schnelle und reibungslose Abwicklung einer Lieferantenbewertung unumgänglich. Aufgrund der Komplexität der Lieferantenbewertung ist eine rechnergestützte Durchführung des konzipierten Lieferanten-Bewertungs-Systems zu empfehlen. Es ist sinnvoll, die Lieferantenbewertung mit einer bisher genutzten Software zu verknüpfen mit dem Ziel alle quantitativen Daten der Lieferanten (beispielsweise Lieferquoten, Abnahmemengen, Lieferzeiten) direkt von der Unternehmenssoftware zu beziehen. Die Eingabe der Daten zur Durchführung der Lieferantenbewertung beschränkt sich dann primär auf qualitative Kriterien. Eine derartige Verknüpfung trägt zu Beschleunigung der Bewertung bei und vermindert gleichzeitig die Fehleranfälligkeit.

Diese Arbeit wurde in enger Kooperation mit dem Globus SB Warenhaus angefertigt, die ausgearbeiteten Lieferantenbewertungsbögen sind dementsprechend auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten dieser SB Warenhauskette ausgelegt. Um die Lieferantenbewertung für einen anderen Abnehmer zu modifizieren sind genaue Kenntnisse des Hauses und der Lieferanten nötig. Eine Lieferantenbewertung ist ein individuelles Unternehmenstool und muss dementsprechend auch individuell angefertigt werden. Dabei können teilweise Gerüstbausteine von anderen Bögen übernommen werden.

Fragen der 1. Hauptgruppe: Lieferservice
1aG) Wie viele Warenannahmen werden verweigert? Frage nur für LZ - Lieferanten)
1a2G) Bitte nennen Sie uns die Gründe für die Verweigerung und die Häufigkeit der aufgeführten Gründe. (Frage nur für LZ - Lieferanten)
1cG) Wie lange beträgt die vertraglich vereinbarte Regellieferzeit?
<= 24 h / <= 36 h / <= 2 Werktage / <= 3 Werktage / <= 4 Werktage / > 6 Werktage
1dG) Bitte geben Sie die Liefertermintreue an!
1eG) Bitte geben Sie die Lieferquote an.
1fL) Bitte geben Sie an, wie oft Sie innerhalb einer Woche bei entsprechendem Bedarf liefern könnten.
täglich möglich, auch Samstag täglich möglich, nicht Samstag alle 2 Tage möglich, auch Samstag alle 2 Tage möglich, nicht Samstag 1 mal pro Woche möglich auch Samstag 1 mal pro Woche möglich nicht Samstag seltener als 1 mal pro Woche, Samstag möglich seltener als 1 mal pro Woche möglich, nie Samstag
1gL) Haben Sie eine Mindestabnahmemenge?
Nein / Ja
1hL) Welche der folgenden Produkte bieten Sie an? Bitte kreuzen Sie alle vorhandenen an.
Produkte mit Biozertifikat Naturbelassene Produkte Functional Food Konventionelle Produkte

Fragen der 2. Hauptgruppe: Qualität	
2aG) Wie schätzen Sie die Betreuung durch den Lieferanten für den Einkauf ein?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2bG1) Wie bewerten Sie den Außendienst des Lieferanten?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2bG2) Wie bewerten Sie den eingesetzten Service des Lieferanten im Warenhaus?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2bG3) Wie bewerten Sie den Retourenservice?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2cG) Wie schätzen Sie den Kundendienst in Bezug auf die logistische Betreuung ein?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2dL) Welche Kommunikationswege bevorzugen Sie zur Datenübermittlung?	<p>Mind. eines von Internet, Intranet, Mail, EDI wird als sehr wichtig oder wichtig eingeschätzt, alle anderen werden genutzt</p> <p>Mind. eines von Internet, Intranet, Mail, EDI wird als sehr wichtig oder wichtig eingeschätzt, alle anderen werden nicht genutzt</p> <p>Brief, Fax, Telefon wird als sehr wichtig oder wichtig eingeschätzt, Internet, Intranet, Mail, EDI werden nicht genutzt oder nicht wichtig eingeschätzt</p> <p>Internet, Intranet, Mail, EDI werden als unwichtig eingeschätzt bzw. nicht genutzt</p>
2eL) Welche EDI-Nachrichtenarten nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?	ORDERS / DESADV / RECADV / INVOICE / PRICAT
2fL) Sind Sie Sinfos Nutzer?	Ja / Nein
2gL) Nutzen Sie das Globus Extranet?	Ja / Nein
2hG1) Wie bewerten Sie die Stammdatenqualität in Bezug auf Richtigkeit und Vollständigkeit?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2hG2) Wie bewerten Sie die in Sinfos abgestellten Daten?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2iG) Werden Stammdatenänderungen vom Lieferanten zeitnah an das Unternehmen weitergegeben?	Ja / Nein
2jG) Wie termingerecht werden Zahlungen vorgenommen?	

2kG) Wie oft müssen Rechnungen aufgrund von Lieferantenfehlern manuell nachgeprüft werden?
sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2lG) Wie bewerten Sie das Fehllieferungsrisiko aufgrund von Produktionsausfällen?
sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2mG) Können neue Produkte immer geliefert bzw. bei Nachbestellungen immer rechtzeitig geliefert werden?
sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2nL) Welche Zertifizierungen sind in Ihrem Unternehmen vorhanden?
2oL) Ist bei Ihnen ein internes QS-System vorhanden?
Vorhanden / in Planung / nicht vorhanden
2pG) Wie bewerten Sie die Flexibilität des Lieferanten auf Änderungswünsche?
sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden

Fragen der 3. Hauptgruppe: Innovation
3aL) Wie hoch ist Ihre Innovationsaufwandsquote
3bG) Wie hoch schätzen Sie die Innovationsfreudigkeit des Lieferanten in Bezug auf die Neuentwicklung von Produkten in der Branche ein?
von 1= Trendsetter bis 6 = „Verpennter“
3cG) Wie schätzen Sie die Anzahl der Produktneuheiten des Lieferanten im Vergleich zu seinen Konkurrenten?
von 1 = deutlich mehr Innovationen über gleich viele Innovationen bis 6 = deutlich weniger Innovationen
3dL) Wie hoch ist die Erfolgsrate neuer Artikel bei Ihnen?
3eL) Geben Sie an wie viele Ihrer Produktinnovationen beim Globus gelistet sind?
3fG) Wie hoch ist die Erfolgsquote der Innovation von dem Lieferanten in den letzten 24 Monaten?
3gL) Wie hoch sind die Ausgaben für Personalentwicklung gemessen am Gesamtumsatz?
3hL) Wie hoch sind die Ausgaben für Marktforschung gemessen am Gesamtumsatz?
3iL) Welche Lieferformen können Sie anbieten?
Steckenbelieferung / Lieferung über LZ / CD
3jL) Praktizieren Sie aktiv CRP mit einem Handelsunternehmen?
Ja / Nein
3kL) Ist eine Verrechnung über EDEKA möglich?
Ja / Nein
3lL) Können Konditionen direkt über EDEKA eingezogen werden?
Ja / Nein
3mL) Arbeiten Sie in einer Form mit der GS1 Germany zusammen?
Ja / Nein

Fragen der 4. Hauptgruppe: Kooperation	
4aG) Wie bewerten Sie das Auftreten des Lieferanten bei auftretenden Problemen?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4bG) Wie bewerten Sie die Qualität der angebotenen Leistungen?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4dG) Wie bewerten Sie den Informationsaustausch bei anstehenden Problemen?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4eG) Wie bewerten Sie die offene Kommunikation bei Krisen bzw. schwierigen Situationen?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4fG) Wie bewerten Sie die Kontinuität der Ansprechpartner des Lieferanten?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4gG) Wie bewerten Sie die Erreichbarkeit der Ansprechpartner des Lieferanten?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4hG) Wie bewerten Sie die Transparenz und Verständlichkeit der Konditionen des Lieferanten?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4iG) Wie bewerten Sie das Verhalten des Lieferanten bei Reklamationen?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4jL) Wie hoch sind die Marketingaufwendungen gemessen am Umsatz?	
4kL) Welche Werbekanäle nutzen Sie?	Fernsehwerbung Radiowerbung Werbung in nationalen Printmedien Werbung in regionalen Printmedien Plakatwerbung Werbepostsendungen Werbung im Internet Werbung bei nationalen Veranstaltungen Werbung bei regionalen Veranstaltungen Sonstige, und zwar:
4lG1) Wie bewerten Sie die Marketingmaßnahmen des Lieferanten im Vergleich zu seinen Konkurrenten?	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft

4IG2) Wie bewerten Sie die Artikel des Lieferanten in Bezug auf die Frequenz-generierung im Faltblatt?
sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4IG3) Unterstützt der Lieferant Faltblattwerbung durch WKZ?
Ja / Nein
4mL) Sind Sie bereit Tailor-Made-Aktionen mit dem Warenhaus durchzuführen?
Ja / Nein

Fragen der 5. Hauptgruppe: Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt	
5aL)	Bitte geben Sie die Fluktuationsrate Ihrer Mitarbeiter an.
5bL)	Bitte geben Sie die Ausbildungsquote in Ihrem Unternehmen an.
5cL)	Wie hoch ist der Anteil befristete Arbeitsverträge in Ihrem Unternehmen?
5dL)	Wie viel Zeit wird bei Ihnen pro Jahr und Mitarbeiter in Weiterbildung investiert?
5eL)	Wie hoch ist die Krankheitsrate in Ihrem Unternehmen?
	< 3,5 % / < 5 % / < 8 % / > 8 %
5fL)	Bitte geben Sie an welche sozialen Maßnahmen sie in ihrem Unternehmen für die Mitarbeiter anbieten.
	Betriebsrente / Kinderbetreuung / Flexible Arbeitszeiten / Gesundheitsfördernde Maßnahmen am Arbeitsplatz / Möglichkeit des Home office/ Betriebliche Altersvorsorge / Entspannungsangebote / Verpflegungszuschuss
5gL)	Bitte geben Sie an ob uns welche der folgenden Einrichtungen sie unterstützen.
	Sportvereine / Schulen / Kindergärten / Hilfsorganisationen / Wohltätigkeitsorganisationen / Stiftungen / Soziale Einrichtungen
5hL)	Bitte geben Sie an welche Umweltschutzmaßnahmen sie getroffen haben?
	Öko-Zertifizierungen / Russfilter / Nutzung von nachwachsenden Rohstoffen/ Nutzung von Umweltenergien (Sonne, Wind, Wasser)
5iG)	Wie bewerten Sie das Verhalten des Lieferanten in der Öffentlichkeit?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
5jG)	Wie bewerten Sie die Vertrauenswürdigkeit die Lieferanten?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
5kG)	Wie bewerten Sie den gesellschaftspolitischen Status des Lieferanten?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft

Fragen der 6. Hauptgruppe: Discounter
6aG) Bietet der Lieferant das angebotene Sortiment mit dem gleichen Markennamen auch in Discountern (Aldi, Lidl, Sonstige) an?
Das Sortiment wird mit dem gleichen Markennamen nicht im Discounter angeboten / Ein Teil des Sortiments wird mit dem gleichen Markennamen im Discounter angeboten / Das Gesamte Sortiment wird mit dem gleichen Markennamen im Discounter angeboten
6bG) Wo bietet der Lieferant Neueinführungen an?
Aldi / Lidl / Andere Discounter
6cG) Wie werden die Produkte des Lieferanten bei der Stiftung Warentest beurteilt?
sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft

Fragen der 1. Hauptgruppe: Lieferservice	
1a)	Wie viele Warenannahmen werden verweigert?
1c)	Wie lange dauert es von der Bestellung des Warenhauses bis zur Lieferung?
	<= 24 h / <= 36 h / <= 2 Werktage / <= 3 Werktage / <= 4 Werktage / > 6 Werktage
1d)	Bitte geben Sie die terminmäßig korrekt ausgelieferten Aufträge an.
1e)	Bitte geben Sie die Lieferquote an.
1f)	Bitte geben Sie an, wie oft Sie innerhalb einer Woche bei entsprechendem Bedarf liefern könnten.
	täglich möglich, auch Samstag täglich möglich, nicht Samstag alle 2 Tage möglich, auch Samstag alle 2 Tage möglich, nicht Samstag 1 mal pro Woche möglich auch Samstag 1 mal pro Woche möglich nicht Samstag seltener als 1 mal pro Woche, Samstag möglich seltener als 1 mal pro Woche möglich, nie Samstag
1g)	Haben Sie eine Mindestabnahmemenge?
	Nein / Ja

Fragen der 2. Hauptgruppe: Qualität	
2a)	Wie schätzen Sie die Betreuung durch den Lieferanten für den Einkauf ein?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2b)	Wie bewerten Sie den Außendienst des Lieferanten?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2b2)	Wie bewerten Sie den eingesetzten Service des Lieferanten bzw. den konditionellen Ausgleich dazu im Warenhaus?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2b3)	Wie bewerten Sie den Retourenservice bzw. den konditionellen Ausgleich dazu?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2d)	Welche Kommunikationswege bevorzugen Sie zur Datenübermittlung?
	Mind. eines von Internet, Intranet, Mail, EDI wird als sehr wichtig oder wichtig eingeschätzt, alle anderen werden genutzt
	Mind. eines von Internet, Intranet, Mail, EDI wird als sehr wichtig oder wichtig eingeschätzt, alle anderen werden nicht genutzt
	Brief, Fax, Telefon wird als sehr wichtig oder wichtig eingeschätzt, Internet, Intranet, Mail, EDI werden nicht genutzt oder nicht wichtig eingeschätzt
	Internet, Intranet, Mail, EDI werden als unwichtig eingeschätzt bzw. nicht genutzt
2e)	Welche EDI-Nachrichtenarten nutzen Sie in Ihrem Unternehmen=
	ORDERS / DESADV / RECADV / INVOICE / PRICAT
2f)	Sind Sie Sinfos Nutzer?
	Ja / Nein
2g)	Nutzen Sie das Globus Extranet?
	Ja / Nein
2h)	Wie bewerten Sie die Stammdatenqualität in Bezug auf Richtigkeit und Vollständigkeit?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2i)	Werden Stammdatenänderungen vom Lieferanten zeitnah an das Unternehmen weitergegeben?
	Ja / Nein
2j)	Wie termingerecht werden Zahlungen vorgenommen?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden

2k)	Wie oft müssen Rechnungen aufgrund von Lieferantenfehlern manuell nachgeprüft werden?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2l)	Wie bewerten Sie das Fehllieferungsrisiko aufgrund von Produktionsausfällen?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2m)	Können neue Produkte immer geliefert bzw. bei Nachbestellungen immer rechtzeitig geliefert werden?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2n)	Welche Zertifizierungen sind in Ihrem Unternehmen vorhanden?
2o)	Ist bei Ihnen ein internes QS-System vorhanden?
	Vorhanden / in Planung / nicht vorhanden
2p)	Können Aktionsartikel immer geliefert bzw. bei Nachbestellungen immer rechtzeitig geliefert werden?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden
2q)	Wie werden die Artikel des Lieferanten bei der Stiftung Warentest bewertet?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft / nicht vorhanden

Fragen der 3. Hauptgruppe: Innovation	
3a)	Wie hoch ist Ihre Innovationsaufwandsquote
	> 4 % / > 3 % / > 2 % / > 1 % / > 0,5 % / < 0,5 %
3b)	Wie hoch schätzen Sie die Innovationsfreudigkeit des Lieferanten in Bezug auf die Neuentwicklung von Produkten in der Branche ein?
	Trendsetter / Mittelfeld / „Verpennter“
3c)	Wie bewerten Sie die Anzahl der Produktneuheiten des Lieferanten im Vergleich zu seinen Konkurrenten?
	deutlich mehr Innovationen / gleich viele Innovationen / deutlich weniger Innovationen
3d)	Wie hoch ist die Erfolgsrate neuer Artikel bei Ihnen?
3e)	Geben Sie an wie viele Ihrer Produktinnovationen beim Globus gelistet sind?
3f)	Wie hoch ist die Erfolgsquote der Innovation von dem Lieferanten in den letzten 24 Monaten?
	> 90 % / > 75 % / > 50 % / < 50 %
3i)	Welche Lieferformen können Sie anbieten?
	Steckenbelieferung / Lieferung über LZ / CD
3j)	Praktizieren Sie aktiv CRP mit einem Handelsunternehmen?
	Ja / Nein
3k)	Ist eine Verrechnung über EDEKA möglich?
	Ja / Nein
3l)	Können Konditionen direkt über EDEKA eingezogen werden?
	Ja / Nein
3m)	Arbeiten Sie in einer Form mit der GS1 Germany zusammen?
	Ja / Nein

Fragen der 4. Hauptgruppe: Kooperation	
4a)	Wie bewerten Sie das Auftreten des Lieferanten bei Problemen seitens Globus?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4b)	Wie bewerten Sie die Qualität der angebotenen Leistungen?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4d)	Wie bewerten Sie den Informationsaustausch bei Problemen seitens des Lieferanten?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4e)	Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit der Auftragsbearbeitung des Lieferanten ein?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4f)	Wie bewerten Sie die Kontinuität der Ansprechpartner des Lieferanten?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4g)	Wie bewerten Sie die Erreichbarkeit der Ansprechpartner des Lieferanten?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4h)	Wie bewerten Sie die Transparenz und Verständlichkeit der Konditionen des Lieferanten?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4i)	Wie bewerten Sie das Verhalten des Lieferanten bei Reklamationen?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4l1)	Wie bewerten Sie die Marketingmaßnahmen des Lieferanten im Vergleich zu seinen Konkurrenten?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4l2)	Wie bewerten Sie die Artikel des Lieferanten in Bezug auf die Frequenzgenerierung im Faltblatt?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
4l3)	Unterstützt der Lieferant Faltblattwerbung durch WKZ?
	Ja / Nein
4m)	Sind Sie bereit Tailor-Made-Aktionen mit dem Warenhaus durchzuführen?
	Ja / Nein

Fragen der 5. Hauptgruppe: Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt	
5a)	Bitte geben Sie die Fluktuationsrate Ihrer Mitarbeiter an.
	<= 5 Prozent p. a. / <= 8 Prozent p. a./ <= 10 Prozent p. a. / > 10 Prozent p. a.
5b)	Bitte geben Sie die Ausbildungsquote in Ihrem Unternehmen an.
	> 7 % / > 5 % / >= 2 % / < 2 %
5c)	Wie hoch ist der Anteil befristete Arbeitsverträge in Ihrem Unternehmen?
	< 10% / < 13 % / < 15 % / > 15 %
5d)	Wie viel Zeit wird bei Ihnen pro Jahr und Mitarbeiter in Weiterbildung investiert?
	> 5 Tage pro Jahr und MA / 5 Tage / 4 Tage/ 3 Tage / 2 Tag / < 2 Tage
5e)	Wie hoch ist die Krankheitsrate in Ihrem Unternehmen?
	< 3,5 % / < 5 % / < 8 % / > 8 %
5f)	Bitte geben Sie an welche sozialen Maßnahmen sie in ihrem Unternehmen für die Mitarbeiter anbieten.
	Betriebsrente / Kinderbetreuung / Flexible Arbeitszeiten / Gesundheitsfördernde Maßnahmen am Arbeitsplatz / Möglichkeit des Home office/ Betriebliche Altersvorsorge / Entspannungsangebote / Verpflegungszuschuss
5g)	Bitte geben Sie an ob uns welche der folgenden Einrichtungen sie unterstützen.
	Sportvereine / Schulen / Kindergärten / Hilfsorganisationen / Wohltätigkeitsorganisationen / Stiftungen / Soziale Einrichtungen
5h)	Bitte geben Sie an welche Umweltschutzmaßnahmen sie getroffen haben?
	Öko-Zertifizierungen / Russfilter / Nutzung von nachwachsenden Rohstoffen/ Nutzung von Umweltenergien (Sonne, Wind, Wasser)
5i)	Wie bewerten Sie das Verhalten des Lieferanten in der Öffentlichkeit?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
5j)	Wie bewerten Sie die Vertrauenswürdigkeit die Lieferanten?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft
5k)	Wie bewerten Sie den gesellschaftspolitischen Status des Lieferanten?
	sehr gut / gut / befriedigend / ausreichend / ungenügend / mangelhaft

Fragen der 6. Hauptgruppe: Discounter	
6a)	Bietet der Lieferant das angebotene Sortiment mit dem gleichen Markennamen auch in Discountern (Aldi, Lidl, Sonstige) an?
	Das Sortiment wird mit dem gleichen Markennamen nicht im Discounter angeboten / Ein Teil des Sortiments wird mit dem gleichen Markennamen im Discounter angeboten / Das Gesamte Sortiment wird mit dem gleichen Markennamen im Discounter angeboten
6b)	Wo bietet der Lieferant Neueinführungen an?
	Aldi / Lidl / Andere Discounter
6d)	Bieten Sie Ihr Sortiment unter einem Handelsnamen im Discounter an?
	Lidl / Aldi / Andere Discounter
6e)	wenn Fragen 6d ja, dann: Sind Sie bereit das Sortiment eventuell mit einem anderen Handelsnamen auch beim Globus anzubieten?
	Ja / Nein

Literaturnachweis

- Aberle, Gerd (2000):** Transportwirtschaft, 3. überarbeitete Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien, S. 474
- Appenfeller, Wieland / Bucholz, Wolfgang (2005):** Supplier Relationship Management, Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagement, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2005
- Barking, Ute / König, Phillipp (2002):** Ganzheitliche Prozessunterstützung durch eine integrierte SRM - Lösung, Supplier Relationship Management, HDM, Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heidelberg, 2002, S. 23f
- Beckmann, Helmut / Vlachakis, Joannis / Kelkar, Oliver / Otto, Boris (2002):** Eine integrierte, offene SRM - Plattform zur Unterstützung von Beschaffungsprozessen mittelständischer Unternehmen In: Supplier Relationship Management, HDM 228, Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2002 S. 34
- Beer-Sorokin, Martin / Hermann, Sven (2006):** Kernprozesse des strategischen Einkaufs In: Beschaffung aktuell, Konradin Verlag Robert Kohlhammer, Leinfelden Echterdingen, Juni 2006, S. 39
- Beer-Sorokin, Martin / Hermann, Sven (2006b):** Lieferanten - Know How nutzen In: Beschaffung aktuell, Konradin Verlag Robert Kohlhammer, Leinfelden Echterdingen, Dezember 2006, S. 35
- Bensaou, Ben M. (1999):** Portfolios of Buyer - Supplier Relationships In: Operations Management and Research, Sloan Management Review, 40, No. 4, Summer 1999, S. 35 - 44
- Bodenstadt, Andreas / Dommer, Eckard / Stahr, Kai (1998):** Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung, Wissenschaftlicher Fachverlag, Giessen, 1998
- Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (2003):** Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung, Leske + Budrich, Opladen, 2003
- Burkhard, Carina (2006):** TQM-Trend-Matrix, Methode zur prognostischen Analyse unternehmensspezifischer Wirkungen von TQM Maßnahmen, Cottbus, 2006, abrufbar unter: http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=982815220&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=982815220.pdf, Stand: 04.05.2007

- Cambell, N.C.G. (1999):** An Introduction Approach to Organizational Buying Behavior In: Ford, D. (Hrsg): Understanding Business Markets; Interaction, Relationships and Networks, Original veröffentlicht in: Journal of Business Research, 13 (1985)
- CCRRGE (1994):** Coca Cola Retailing Research Group Europe: Kooperation zwischen Industrie und Handel im Supply Chain Management, Projekt V. Studie durchgeführt von GEA ,1994
- Chopra, Sunil / Meindl, Peter (2004):** Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, second Edition, Pearson Education International, New Jersey, 2004, S: 4
- Cortsen, Daniel / Hofstetter, Jörg S. (2001):** Supplier Relationship Management In: Belz, Christian / Mühlmeyer, Joachim (Hrsg): Key Supplier Management, Thexis, St. Gallen, 2001
- Corsten, Daniel / Kumar, Nirmalya (2005):** Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption, In: Journal of Marketing, Juli 2005, Nr. 69 Ausgabe 3, Seite 80-94
- desadv (2006):** Liefermeldung abrufbar unter www.desadv.de, Stand: Oktober 2006
- Diekmann, Andreas (1995):** Empirische Sozialforschung Grundlagen, Methoden, Auswertung, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg, 1995
- Diekmann, Andreas (2006):** Empirische Sozialforschung Grundlagen, Methoden, Auswertung, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 16. Auflage, Reinbeck bei Hamburg, 2006
- Disselkamp, Markus / Schüller, Ralf (2004):** Lieferantenrating, Instrumente, Kriterien, Checklisten, Gabler Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004
- Domschke, Wolfgang / Scholl, Armin (2000):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2000 S. 180

- Dyer, Jeffrey. H. / Cho, Dong Sung / Chu, Wujin (1998):** Strategic Supplier Segmentation: The Next Best Practice in Supplier Chain Management In: California Management Review Reprint Series, Volume 40, Number 2, Winter 1998
- ECR Europe (1997):** The official ECR Scorecard, facilitated by Coopers & Lybrand, Februar 1997, S. 9
- ECR Monitor (2001):** ECR-Status in Deutschland und der Schweiz, Abschlussbericht des dritten ECR Monitors
- Eyholzer, Kilian (2002):** Kostenpotenziale und Auswirkungen von E-Procurement-Lösungen: Eine Analyse des Entwicklungsstands in Schweizer Großunternehmen, Shaker Verlag, Aachen, 2002
- Eyholzer, Kilian (2003):** Effizientes Lieferantenmanagement als Erfolgsfaktor In: Beschaffungsmanagement 04/2003, SVME Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf, Aarau, 2003
- Eyholzer, Kilian / Kuhlmann, Walter / Münger, Thomas (2004):** Wirtschaftlichkeitsaspekte eines partnerschaftlichen Lieferantenmanagements In: Supplier Relationship Management, HDM 228, dpunkt Verlag, Heidelberg, 2002; S. 67
- Eyholzer, Kilian / Münger, Thomas (2004):** Endlich Transparenz im Lieferantenmanagement In: Beschaffungsmanagement 04/2004, SVME Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf, Aarau, 2004
- Friedrichs, Jürgen (1990):** Methoden empirischer Sozialforschung, wv Studium Band 28, 14. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1990
- Gabler Wirtschaftslexikon (1997):** Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1997, S. 3161
- GCI (2002):** global commerce initiative, die ECR-Scorecard ein Mittel zur Leistungsbeurteilung, abrufbar unter: http://www.globalscorecard.net/download/entry_level.asp, Stand 11.04.2007
- GCI (2004):** global commerce initiative, Full global Scorecard, Version 2.0, April 2004, abrufbar unter: http://www.globalscorecard.net/download/full_global.asp, Stand 12.05.2007

- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (2006):** abrufbar unter: http://www.tis-gdv.de/tis/taz/c/chaotische_lagerhaltung.htm, Stand: 06.12.2006
- GF (2006):** Informationsgespräch mit Geschäftsführung in der Koordination St. Wendel, Stand Mai 2006
- Globus (2002a):** Begrifflichkeiten und Abkürzungen bei Globus, erstellt von Globus Logistik und Service Vertrieb, Stand: 06.09.2002, S. 5
- Globus (2002b):** Dokumentation CRP – Projekt, Kontinuierliche Warenversorgung, Stand: 20.12.2002, S. 4
- Globus (2004a):** Lieferanteninformation zur Umstellung der Logistik bei Globus, Stand: 17.03.2004, S. 4
- Globus (2005):** zur Verfügung gestellt von der Koordination St. Wendel, Stand Sommer 2005
- Globus (2005a):** Lieferanteninformation zur Optimierung von Geschäftsprozessen durch den Einsatz von EDI-Nachrichtenarten, Stand: 14.10.2005, S. 3
- Globus (2006):** zur Verfügung gestellt von der Koordination St. Wendel, Stand: November 2006
- Globus (ohne Datum):** Herzlich Willkommen Globus, Informationspräsentation Logistik, S. 4f
- Grobel, Michael / Loebert, Ralf (2000):** Vergleichen lohnt sich In: QZ Qualität und Zuverlässigkeit, 01 / 2000, Carl Hanser Verlag, München, Wien, 2000
- Gumpp, Gunter B. / Wallisch, Franz (1995):** ISO 9000 entschlüsselt, Verlag moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1995, S. 201
- Hagedorn, Rüdiger / Kranke, Andre (2006):** Eingangsmeldung RECADV In: Logistik Inside abrufbar unter: www.logistik-inside.de/fm/2239/ecr_serie_teil_6.pdf, Stand: 28.11.2006
- Harting, Detlef (1994):** Lieferanten-Wertanalyse, Schäfer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1994
- Hartmann, Horst (2004):** Lieferantenmanagement, Deutscher Betriebslehre-Verlag GmbH, Gernsbach, 2004

- Hartmann, Horst (2006):** Der letzte Schliff In: Beschaffung aktuell, Konradin Verlag Robert Kohlhammer, Leinfelden Echterdingen, August / 2006, S. 24
- Hartmann, Horst / Orths, Heinrich / Pahl, Hans - Joachim (2004):** Lieferantenbewertung aber wie?, 3. Auflage, Deutscher Betriebslehre-Verlag GmbH, Gernsbach, 2004
- HMD (1999):** Hildebrand, Knut / Meinhardt, Stefan (Hrsg.) Supply Chain Management, HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 207, dpunkt Verlag, Heidelberg, 1999
- HMD 240 (2004):** IT im Mittelstand, Mau, Markus (2004): Hindernisse und Ansatz zur Implementierung von CPFR – Lösungen in KMU, dpunkt Verlag, Heidelberg, 2004, S. 93
- Hoffmann, Rainer / Lumbe, Hans - Joachim (2000):** Lieferantenbewertung der erste Schritt zum Lieferantenmanagement, Beziehungsmanagement mit Lieferanten, Schäfer Poeschel, Stuttgart, 2000
- Invrpt (2006):** Lagerbestandsbericht abrufbar unter www.invrpt.de, Stand Oktober 2006
- Janker, Christian G. (2004):** Multivariate Lieferantenbewertung, Gabler Edition Wissenschaft Deutscher Universitätsverlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2004
- Jenaer Programm 2002/2003:** Zusammenfassung der Globus Tagung in Jena vom 18./19.Juni 2002, S. 6ff
- Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (1996):** Personalmanagement, Führung, Organisation, 2. Auflage, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien, 1996, S. 35
- Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (2001):** Strategy focused organization, Havard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001
- Klüver, Jürgen (1980):** Stichwort "Operationalisierung", Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe, herausgegeben von Speck, Josef (Hrsg.), Band 2, UTB Vandenhoeck & Rupprecht, Göttingen, 1980, S. 464
- Kromrey, Helmut (1994):** Empirische Sozialforschung, 6. Auflage, UTB Leske und Budrich, Opladen, 1994, S. 126

- Kropp-Zheng, Su / Eversheim, Walter / Degen, Holger / Wemhöner, Nils (2003):** Win-Win-orientierte Lieferantenbewertung In: Beschaffungsmanagement 09/2003, SVME Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf, Aarau, 2003
- Kuhlmann, Friedrich (2003):** Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, 2. Auflage, DLG Verlag, Frankfurt a. M., 2003, S. 568f
- Leitner, Karl Heinz (2001):** „Strategisches Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Eine empirische Untersuchung an österreichischen Industrieunternehmen vor einem industrieökonomischen und organisations-theoretischen Hintergrund“, abrufbar unter: <http://systemforschung.arcs.ac.at/publikationen/5.pdf>, Stand: 06.12.2006
- Logistik Inside (2006):** abrufbar unter: <http://www.logistik-inside.de> Stand: 23.10.2006
- Logistikwörterbuch (2006):** abrufbar unter www.logistikwoerterbuch.or.at/dictionary/XP/ee/245.htm Stand 23.10.2006
- Mau, Markus (2000):** Supply Chain Management-Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen durch ECR-Kooperationen zwischen mittelständischer Industrie und Handel, Fachverlag Moderne Wirtschaft, Frankfurt a. M., 2000
- Mau, Markus (2002):** Logistik, wrw - Verlag, Köln, 2002
- Mau, Markus (2003):** Supply Chain Management, Wiley VCH Verlag GmbH, Weinheim, 2003
- Mau, Markus (2004):** Hindernisse und Ansatz zur Implementierung von CPFR - Lösungen in KMU in: IT im Mittelstand, HMD 240, Dezember 2004
- Medley, Patrick / Hilario, Gerry (2001):** Global ECR Scorecard Case Study, A Journey to Customer Value, Vortrag auf der First National ECR Conference, Makati Shangrila, am 25. April 2001, abrufbar unter: http://www.ecrphils.com/ECRConference/DAY_1/Global_ECR_Scorecard_Case_Study_PwC.PDF, Stand 11.05.2007, S. 14
- Mikola, Sandra (2005):** Vortrag „Optimierung der Geschäftsprozesse“ vom 24.10.2005 anlässlich eines CPR Gesprächs im Logistikzentrum Bingen

- Olsen, Rasmus Friis / Ellram, Lisa M. (1997):** Portfolio Approach to Supplier Relationship In: Industrial Marketing Management, 26 (1997), 1997, S. 101-113
- Oventis (2004):** Factsheet Trade Core SRM, Stuttgart, 2004
- Palettenlogistik (2006):** abrufbar unter www.paletten-logistik.de, Stand 10.11.2006
- Pechek, Heinz (2003):** Paradigmenwechsel im Einkauf In: Boutellier, Roman / Wagner, Stephan M. / Wehrli, Hans Peter, Handbuch Beschaffung, München, Wien, 2003, S. 23
- Petroni, Alberto / Panciroli, Barbara (2002):** Innovation as a determinant of suppliers roles and performances: an empirical study in the food machinery industry In: European Journal of Purchasing and Supply Chain Management, Vol. 8, 2002, S. 135ff
- Prozeus (2005):** Kooperative Planung, Prognose und Nachlieferung (CPFR) Für Umsetzer, GS1 Germany GmbH (Hrsg.), Köln, 2005, S. 7
- Reindl, Martin (2002):** Logistiksysteme und -prozesse im Internetzeitalter, Verlag Addison-Wesley, München, 2002, S. 191
- Riemer, Kai / Klein, Stefan (2002):** Supplier Relationship Management, In: Hildebrand Knut (Hrsg.) Supply Relationship Management, HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 228, dpunkt Verlag, Heidelberg, 2002
- Riffner, Bernhard / Weidelich, Ralf (2001):** Professionelles Lieferantenmanagement, So arbeiten Kunden und Lieferanten erfolgreich zusammen, Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln, 2001
- Rosenstein, Thomas / Kranke, Andre (2004):** Das CPFR - Geschäftsmodell In: Logistik Inside 07/2004, S. 34
- Roth, Erwin / Heidenreich, Klaus (1999):** Sozialwissenschaftliche Methoden, 5. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1999, S. 410
- Sarkis, Joseph / Talurri, Srinivas (2002):** A Model for Strategic Supplier Selection In: Journal of Supply Chain Management, Winter 2002, S. 22
- Scharnweber, Harry (2005):** Lieferantenbewertung in kleinen und mittleren Unternehmen, Der Andere Verlag, Tönning, Lübeck, Marburg, 2005

- Scheckenbach, Rainer / Zeier, Alexander (2003):** Collaborative SCM in Branchen, Verlag Galileo Press GmbH, Bonn, 2003, S. 51f
- Schildgen, Melanie (2006):** erstellt von Melanie Schildgen im Rahmen der Vorbereitungen zum Prestes Juni 2006
- Schmelting, Carsten / Schmalbach, Torsten (2006):** Lieferantenmanagement In: Beschaffungsmanagement 8/2006, S. 14
- Scholz, Christian (2006):** Fluktuationsrate, abrufbar unter: http://www.orga.uni-sb.de/wiener_hp/scholz/rot/Flukt.htm Stand: 06.12.2006
- Schottmüller, Reinhold (1998):** Lieferantenmanagement / Lieferantenentwicklung in: Strub, Manfred (Hrsg.): Das Grosse Handbuch Einkaufs- und Beschaffungsmanagement, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1998, S. 370
- Sibbel, Rainer / Hartmann, Felix (2005):** Lieferanten unter der Lupe In: Beschaffung aktuell, 11/2005, S. 72
- Sibbel, Rainer / Hartmann, Felix (2006):** Keine Bewertung ohne Konsequenz In: Beschaffung aktuell, 01/2006, S. 58-60
- Skau, Rainer (2004):** Kommissionierer hören aufs Wort, in EM Kommunikationstechnik, Heft 36, 2004, abrufbar unter: http://www.warehouselogistics.com/download/DE_Heft_FM_36_2004_3_1.pdf, Stand: 07.12.2006
- slsrpt (2006):** Verkaufsdatenbericht abrufbar unter: www.slsrpt.de, Stand Oktober 2006
- Stark, Heinz (1987):** Lieferantenpflege - ein Instrument aktiver Einkaufspolitik In: Beschaffung aktuell, 25. Jahrgang (1987), Heft 8, Leinfelden Echterdingen, 1987, S: 19-25
- Stier, Winfried (1999):** Empirische Forschungsmethoden, 2. Auflage, Springer, Berlin, 1999, S. 30
- Stölzle, Wolfgang / Heusler, Klaus Felix (o. Jahr):** Kostentransparenz in der Supply Chain der Globus Gruppe, Fallstudie der Universität Duisburg, Lehrstuhl für Betriebslehre, Logistik und Verkehrsbetriebslehre, S. 7
- Tang, Christopher S. (1999):** Supplier Relationship Map. In: International Journal of Logistics: Research & Applications (2), 1999, S. 40

Ten Have, Steven / Ten Have, Wouter / Stevens, Frans / Van der Elst, Marcel (2003): Handbuch Management Modelle, Wiley, 2003

VICS (1998): CPFR Voluntary Guidelines 002481

Vollmuth, Hilmar J. (2002): Controllinginstrumente von A - Z, 6. Auflage, Verlag Haufe, Freiburg, 2002

Wagner, Stephan M. (2002): Lieferantenmanagement, Carl Hanser Verlag, München, Wien, 2002

Wöhe, Günter (1981): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 14. Auflage, Verlag Vahlen, München, 1981

Zentes, Joachim / Janz, Markus / Kabuth, Peter / Swoboda, Bernhard (2004):
Fallstudie Globus - Supply Chain-Steuerung und Warenflussprozesse In:
Zukunft im Handel Band 18: Best Practise - Prozesse im Handel: Customer
Relationship Management und Supply Chain Management

Zschorn, Lars (2001): ECR Efficient Consumer Response, Technische Universität Chemnitz, 14.05.2001, S: 10